



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión de recursos humanos y competencias laborales  
de los trabajadores administrativos de la Universidad  
Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018**

**TESIS PARA OBTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Lizonde Torren, Aaron

**ASESOR:**

Dr. Santos Alvarez, Luis Alberto

**SECCION:**

Ciencias Empresariales

**LINEA DE INVESTIGACION:**

Gestión de Políticas Publicas

**PERU - 2018**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, agradecer a Dios nuestro santísimo por ser quien guía mi sendero, por su fortaleza y amor eterno.

Con profundo amor a mi familia, mi esposa Karla, mis adoradas hijas Valentina, Flavia por su infinito amor quienes con su presencia son los impulsores para seguir creciendo en lo personal y profesional.

A mi hija que está en camino, que cuando me enteré de su llegada comprendí que aun debo de sacrificarme cada día más.

Con amor y admiración a mi madre Ruth, mi abuela Placida, por su sacrificio, los valores inculcados y el ejemplo de perseverancia

A mi hermano Kimber por su apreciada amistad, y gratificante apoyo.

A mis compañeros de grupo de esta Maestría, por el sacrificio, la convivencia y por el cariño compartido.

**Aaron**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por bendecirme y proveerme de salud para la consecución de este anhelado logro profesional

A si mismo agradezco a la “Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo” y a su fundador el Dr. Cesar Acuña Peralta, por propiciar los estudios de una Maestría en nuestra localidad.

En especial al Dr. Luis Alberto Santos Álvarez por motivarnos en la consecución de este sueño por guiarnos hasta el final en la realización de mí trabajo de investigación.

Finalmente agradezco al director, trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios y a todas las personas que hicieron posible la finalización del trabajo de investigación.

**Aaron**

## DECLARACION JURADA

Yo Aarón Lizonde Torren, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de posgrado de la “Universidad Cesar Vallejo “Sede – Filial Puerto Maldonado; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios”

Presentada, en 170 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 11 agosto 2018

The image shows a handwritten signature in blue ink on the left and a grey fingerprint on the right. The signature is stylized and appears to be 'A. Lizonde Torren'. The fingerprint is a clear, circular impression.

---

**Br. Aarón Lizonde Torren**  
**DNI: 70977826**

## PRESENTACIÓN

Señor presidente;

Señor director de la Escuela de Posgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, señores miembros del jurado:

En cumplimiento al reglamento de grados de la universidad “Cesar Vallejo” el actual trabajo de investigación titulado. “Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios-2018”. Para optar el grado de Maestro en Gestión Pública presenta la siguiente estructura.

El primer capítulo, realidad problemática de la investigación comprende lo referente a trabajos previos, cabe señalar que la presente investigación se instaura un estado de consideración a los estudios realizados en diferentes contextos, se precisa también, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, las preguntas de investigación, la justificación de estudio, la hipótesis, objetivos de la investigación, y antecedentes concluyendo con la formulación del objetivo.

El segundo capítulo se considera los métodos, diseños de investigación científica, marco teórico, además se formulan la hipótesis; se identifican las variables se operan las mismas a efecto de ser medidas en estado natural, se redefine el tipo y diseño de investigación pertinente siendo compatible con nuestros objetivos. Se delimita la población, se elige un tipo de muestreo, se determina el tamaño de la muestra, así mismo se menciona y precisa las técnicas e instrumentos que se utilizaron para el recojo de los datos.

El tercer capítulo son los resultados obtenidos que da cuenta al trabajo de campo en la que se considera la descripción, discusión de los resultados, además se presenta los análisis de los datos haciendo de pruebas estadísticas tanto como descriptivos como referenciales con la población de estudios y pruebas de certezas de hipótesis.

El cuarto capítulo señala la discusión, conclusiones, recomendaciones todas las fuentes bibliográficas consultadas además de señalar los anexos en el que se incluyen algunos documentos que respaldan las acciones realizadas en la ejecución del trabajo de investigación.

El Autor

## INDICE

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaracion jurada .....	v
Presentacion .....	vi
indice .....	vii
índice de tablas .....	ix
índice de cuadros y gráficos.....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	14
1.1. Realidad Problemática .....	14
1.2. Trabajos previos.....	19
1.3. Teorias relacionadas al tema .....	25
1.4. Formulacion del problema.....	55
1.5. Justificacion del estudio .....	56
1.6. Hipotesis .....	58
1.7. Objetivos .....	59
<b>II. METODO</b> .....	61
2.1. Diseño de Investigación .....	61
2.2. Operacionalización de las Variables .....	61
2.3. Población y Muestra.....	64
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	66
2.5. Método y análisis de datos.....	70
2.6. Aspectos Eticos .....	71
<b>III. RESULTADOS</b> .....	72
<b>IV. DISCUSION</b> .....	109
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	112
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	113
<b>VII. REFERENCIAS</b> .....	115
<b>ANEXOS</b> .....	117
✓ Artículo Científico	

- ✓ Matriz de consistencia
- ✓ Matriz de Operacionalización de Variables
- ✓ Matriz de Instrumento de Recojo de Datos
- ✓ Instrumentos
- ✓ Registro Fotográficos
- ✓ Base de Datos
- ✓ Validación de instrumento
- ✓ Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ u otras evidencias

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Dimensiones de la variable 1: “Gestión de Recursos Humanos” .....	72
Tabla N°2 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Gestión de Recursos Humanos” .....	72
Tabla N°3 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Planeación” .....	73
Tabla N°4 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Proceso de Contratación” .....	73
Tabla N°5 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Capacitación y Desarrollo” .....	74
Tabla N°6 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Evaluación del Desempeño” .....	74
Tabla N°7 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Compensación” .....	75
Tabla N°8 Dimensiones de la variable 1: “Competencias laborales” .....	75
Tabla N°9 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Laborales” .....	76
Tabla N°10 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Institucionales Genéricas” .....	76
Tabla N°11 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Específicas por Nivel” .....	77
Tabla N°12 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Particulares por Área” .....	77
Tabla N°13 Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Distintivas de un Puesto” .....	78
Tabla N°14 Puntajes Obtenidos Para La Variable 1: Gestion De Recursos Humanos .....	79
Tabla N°15: Distribución de la variable1: Gestión de Recursos Humanos.....	81
Tabla N°16: Distribución de la dimensión 1: Planeación .....	82
Tabla N°17: Distribución de la dimensión 1: Proceso de contratación .....	84
Tabla N°18: Distribución de la dimensión 1: Capacitación y desarrollo.....	85
Tabla N°19: Distribución de la dimensión: Evaluación de desempeño .....	87
Tabla N°20: Distribución de la dimensión: Compensación.....	88
Tabla N°21 Puntajes Obtenidos Para La Variable 2: Competencias Laborales	90
Tabla N°22: Distribución de la dimensión: Competencias Laborales .....	92
Tabla N°23: Distribución de la dimensión : competencias institucionales .....	93
Tabla N°24: Distribución de la dimensión: Competencias Especificas.....	95
Tabla N°25:Distribución de la dimensión: Competencias Particulares por Area	96

Tabla N°26: Distribución de la dimensión: Competencias Distintivas del Puesto	98
Tabla N°27: Matriz de correlación entre las variables Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales.....	100
Tabla N°28: Matriz de correlación entre las variables Planeación y Competencias Laborales.....	102
Tabla N°29: Matriz de correlación entre las variables Proceso de Contratación y Competencias Laborales.....	103
Tabla N°30: Matriz de correlación entre las variables Capacitación y Desarrollo con Competencias Laborales.....	105
Tabla N°31: Matriz de correlación entre las variables Evaluación de desempeño con Competencias Laborales.....	106
Tabla N°32: Matriz de correlación entre las variables entre la Compensación y las Competencias Laborales .....	108

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO N°01 Variable: Gestión del Recursos Humanos .....	62
CUADRO N°02 Variable: Competencias Laborales .....	63
CUADRO N°03 Distribucion de la Poblacion .....	65
CUADRO N°04 Distribucion de la Muestra .....	66
CUADRO N°05 Fiabilidad del instrumento de la variable: Gestión de Recursos Humanos.....	67
CUADRO N°06 Fiabilidad del instrumento de la variable: Competencias Laborales.....	68
Cuadro N°07 Nivel de medición de las variables ... ..	70
Grafico N°01 Resultados generales de la Variable: Gestión de Recursos Humanos. ...	82
Grafico N°02 Resultados generales de la Dimensión: Gestión de Recursos Humanos.	83
Grafico N°03 Resultados generales de la Dimensión: Proceso de Contratación.....	85
Grafico N°04 Resultados generales de la Dimensión: Capacitación y Desarrollo .....	86
Grafico N°05 Resultados generales de la Dimensión: Evaluacion del Desempeño.....	88
Grafico N°06 Resultados generales de la Dimensión: Compensación .....	89
Grafico N°07 Resultados generales de la Variable: Competencias Laborales .....	93
Grafico N°08 Resultados generales de la Dimensión: Competencias Institucionales, Genéricas.....	94
Grafico N°09 Resultados generales de la Dimensión: Competencias Especificas por Nivel .....	96
Grafico N°10 Resultados generales de la Dimensión: Competencias Particulares por Área .....	97
Grafico N°11 Resultados generales de la Dimensión: Competencias Distintivas de un Puesto .....	99
Grafico N°12 Recta de regresión lineal entre la variable Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales .....	100
Grafico N°13 Recta de regresión lineal entre la variable Planeación y Competencias Laborales.....	101
Grafico N°14 Recta de regresión lineal entre la variable Proceso de Contratación y Competencias Laborales.....	103
Grafico N°15 Recta de regresión lineal entre la variable Capacitación y Desarrollo con Competencias Laborales.....	104
Grafico N°16 Recta de regresión lineal entre la variable Evaluacion del Desempeño y Competencias Laborales.....	106
Grafico N°17 Recta de regresión lineal entre la variable Compensación y Competencias Laborales.....	107

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo por objetivo relacionar la Gestión de Recursos Humanos y las Competencias Laborales de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica Madre de Dios año 2018.

El tipo de investigación fue Descriptivo Correlacional el diseño de investigación es de naturaleza no experimental de tipo descriptivo correlacional de corte transversal, el proceso de levantamiento de información se realizó en una muestra probabilística de forma aleatoria simple de 77 trabajadores de un total de población de 95 personas y como instrumentos de recojo de datos se utilizó la encuestas, conformadas por 30 preguntas en la escala de Likert para cada variable, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados fueron llevados a gráficos estadísticos (programa SPSS versión 22) así como sus respectivas interpretaciones, con ello se determinó que para la Variable “Gestión de Recursos Humanos” se obtuvo un índice de consistencia alfa de Cronbach de 0.976 y para la variable “Competencias Laborales” se obtuvo un índice de consistencia alfa de Cronbach de 0.978. El análisis estadístico aplicado, fue la Prueba de Correlación de Pearson.

Cuyos resultados para la correlación de las variables de la Investigación indican que el 68.8% de los trabajadores administrativos, manifiestan que siempre se realiza una adecuada gestión de recursos humanos y el 67.5% de ellos manifiestan de igual manera que siempre se da competencias laborales en los trabajadores administrativos de la institución en estudio. Se demostró que existe una correlación directa positiva entre las variables Gestión de recursos humanos y las Competencias laborales, siendo su coeficiente ( $r=0.947$ ); y su coeficiente de correlación 0.896 lo que indica que en un 89.6% la variable competencias laborales está influenciada por la gestión de recursos humanos.

Finalmente, la tesis concluye con los aportes que se dan como resultado de la investigación, facilitando las recomendaciones las cuales se consideran viables, así mismo se añade la amplia bibliografía.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales

## **ABSTRACT**

The objective of the research work was to relate the Human Resources Management and the Labor Competencies of the Administrative Workers of the Madre de Dios National Amazonic University, 2018.

The type of research was Correlational Descriptive. The research design is of a non-experimental nature of descriptive, cross-sectional correlational type, the information-gathering process was carried out in a simple randomized probabilistic sample of 77 workers out of a total population of 95 people and as data collection instruments the survey was used, consisting of 30 questions on the Likert scale for each variable, through the evaluation of its different dimensions, whose results were taken to statistical graphs (program SPSS version 22) as well as their respective interpretations, it was determined that for the Variable "Human Resources Management" an index of Cronbach's alpha consistency of 0.976 was obtained and for the variable "Labor Competencies" an index of Cronbach's alpha consistency of 0.978 was obtained. The statistical analysis applied was the Pearson Correlation Test.

Whose results for the correlation of the research variables indicate that 68.8% of the administrative worker's state that an adequate management of human resources is always carried out and 67.5% of them state in the same way that there are always labor competencies in the administrative workers of the institution under study. It was shown that there is a positive direct correlation between the variables Human Resources Management and Labor Competencies, with its coefficient ( $r = 0.947$ ); and its correlation coefficient is 0.896, which indicates that in 89.6% the labor competencies variable is influenced by human resources management.

Finally, the thesis concludes with the contributions that are given as a result of the research, facilitating the recommendations which are considered viable, as well as the extensive bibliography.

Keywords: Human Resources Management and Labor Competencies

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Partiendo desde el punto de vista global, las compañías alrededor del mundo, están poniendo en consideración que el principal activo que está inmersa en una empresa son los individuos que lo conforman, quienes se encuentran por encima de los bienes de capital como las herramientas, maquinas que en la anterioridad representaban lo más importante dentro de una organización, sin embargo lo que realmente permite que se muestren resultados satisfactorios es la intangibilidad que se encuentra en cada uno de los colaboradores nos referimos a la inteligencia, las capacidades, habilidades que están inmersas en los colaboradores, por ende se considera que el talento humano es imprescindible para una adecuada gestión organizacional

Hablar de la importancia de la gestión de talento humano, nos traslada a épocas muy anteriores, como lo describe (Cáceres Cely, 2012) al referirse a Elton Mayo con su teoría la más representativa a lo que respecta sobre las relaciones humanas, haciendo énfasis a la necesidad de considerar a las personas como parte de la organización, que va más allá del esfuerzo físico, como es el aspecto psicológico, las relaciones sociales, sentimientos y emociones, que deben ser consideradas en el ámbito laboral. Todos los seres humanos somos eminentemente sociales puesto que es nuestra naturaleza tenemos capacidades propias las cuales se van desarrollando a lo largo de su existencia, de allí la importancia considerar a la persona como el pilar fundamental de la organización.

Así mismo es preciso recalcar que los recursos humanos son los elementos que esta por encima de otros recursos puesto que sin los primeros los demás no se desarrollarían esto mismo enfatiza (Pérez Herrera. 2014) al referirse a (Herrera Duran, 2011) quien hace énfasis a que “Los individuos son reconocidos como recursos a raíz de la creación de la empresa como elementos de trabajo, en donde se manejan y transforman diversos recursos, entre los que se destacan: los

administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, tecnológicos entre otros; pero los recursos humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás recursos enunciados anteriormente exigen obligatoriamente la presencia del ser humano para su procesamiento” (p.04).

En el ámbito nacional, según (Calderón Moncloa, 2013) la gestión del talento humano en el Perú es una función crucial, debido a que el tema no es visto como función necesaria para la mayoría de las empresas peruanas, ya que es considerada como una de las últimas funciones de la organización. Es así que algunos casos a nivel de las finanzas, administración, producción, ventas y proceso, el talento humano única es tomado en serio

En la actualidad muchas organizaciones sean públicas y privadas no se preocupan o no muestran el mínimo interés en el recurso más importante que existe en toda una sociedad, no estamos hablando de los bienes materiales, activos físicos, o monetarios estamos hablando de nosotros, las personas que conforman el núcleo social de una país, individuos que con sus habilidades, conocimientos, valores contribuyen a que una sociedad crezca y se desarrolle; partiendo de esta premisa es fundamental reconocer a las personas que trabajan dentro de una organización como un recurso valioso puesto que sin ellos, una organización no se sustentaría para seguir operativizando los procesos que existen dentro de ella, por ende no se desarrollaría sus actividades productivas.

Está claro que, para que una organización se desarrolle debe tener los recursos o elementos suficientes para ser competitiva con el resto; en un mundo totalmente globalizado hoy en día la competitividad no se podría concebir solo con activos monetarios, físicos, si no con factores intangibles aún más prioritarios que se encuentran inmersas en los colaboradores, estos factores son las actitudes (entendiéndose en la forma de actuar de una persona y a la voluntad de sí mismas para realizar sus actividades) y aptitudes (habilidades y conocimientos), además de los valores de cada individuo que conforman una organización. Estos mecanismos sólo se obtienen a través del quehacer del ser humano, por ello la competitividad debe estar inmersa dentro de cada individuo.

Precisamente, el potencial humano, considerado en la gestión administrativa, como un recurso, se cristianiza en un factor imprescindible para la obtención de destrezas competitivas dentro de las instituciones, puesto que ellas establecen a las competencias laborales como factores distintivos generando una ventaja competitiva con el resto de instituciones que conforman del rubro de mercado al que pertenecen. Desde este punto de vista, que considera a la competencia como la nueva visión del mundo de la empleabilidad, un deber digno de atención debe de instaurarse sobre las instituciones comprometidas con la educación superior, ya que ellas son las que forman y desarrollan capital humano.

Es por este motivo que tomando en cuenta estos alcances en la sociedad, que comprende las organizaciones e instituciones y viendo la problemática existente, se realizó el estudio de investigación que permitió identificar los componentes que limitan las competencias y condicionan la problemática en la institución, por lo cual se estableció desarrollar el trabajo de investigación denominado “ Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios” que hace hincapié de la percepción de esta problemática que afecta directa e indirectamente a los usuarios externos e internos de esta casa de estudios.

En el presente trabajo de investigación se identificó que la Gestión de Recursos Humanos se está desarrollando dentro de la institución, pero con respecto a la dimensiones de estudio los indicadores señalan que no es lo suficientemente satisfactorio puesto que considerando a la planeación como uno de sus dimensiones y que esta formulado por el pronóstico de recursos humanos y las medidas que necesitan la institución para la satisfacción del recurso humanos no se está cumpliendo, por lo que la institución deberá tomarle más consideración, ya que es uno de los principales pilares dentro del proceso administrativo; por otro lado el proceso de contratación en la institución se tiene como resultado la disconformidad de los trabajadores en cuanto se refiere a este proceso desde la etapa de reclutamiento, hasta la selección del personal idónea para cubrir un puesto, del mismo modo la problemática también radica en la ausencia de la evaluación del desempeño dentro de la institución, cabe indicar que dentro de esta dimensión encontramos indicadores tales como la evaluación del desempeño

individual, enfocándose a evaluaciones de acuerdo a las funciones del personal en su puesto, así mismo se encuentran la evaluación del desempeño de los equipos que abarca las relaciones laborales del grupo de trabajo y las reuniones periódicas que contribuyan a optimizar el buen desempeño, es importante indicar que los directivos se enfoquen en diseñar un programa de evaluación del desempeño que permita de esta manera potenciar las competencias individuales grupales de todo el equipo administrativo de la UNAMAD.

Con respecto a la competencia dentro de la institución la problemática radica en la ausencia de competencias Institucionales, las cuales están relacionadas a la orientación de los resultados que persigue la institución, además de la orientación al cliente, el compromiso con su centro de laboral, y la transparencia, todas estas están consideradas dentro de esta dimensión, es importante enfatizar que estas competencias tienen que estar inmersas en cada uno de los trabajadores que conforman una determinada área funcional, ya que sus habilidades, conocimientos y sus propias actitudes, están reflejadas en su desempeño laboral y a la vez se verán reflejadas en la consecución de logro de los objetivos institucionales de la UNAMAD.

Por otra parte, los beneficiarios que hacen uso de las unidades administrativas, por lo habitual tienen una percepción negativa de la misma, debido al tiempo que requieren los trámites administrativos, así como los obstáculos que deben superar para lograr sus fines y objetivos son considerados extensos. Se debe entender que la atención a los usuarios debe ser eficiente, y obteniendo la satisfacción del usuario puesto que es una competencia que debe existir dentro un servidor público a que también se puede considerar en una de sus funciones la orientación al cliente y más aún la satisfacción del mismo.

Así mismo otra problemática esta relaciona a la ausencia de competencias específicas por nivel relacionadas a los conocimientos necesarios para desarrollar un puesto de trabajo, por lo que se puede percibir que el personal encargado de jefatura no muestra interés potenciar estas competencias de los colaboradores, las mismas que se refieren al desarrollo de personal, las construcción de relaciones, comprensión del entorno organizacional y el liderazgo en equipos, lo que permite

deducir teniendo en cuenta conceptualización de esta dimensión que el directivo no promueve la capacitación haciendo un asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento y otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas

En la Administración Pública, han coexistido con permanencia procedimientos presididos por procesos rutinarios, un sistema burocrático en la gestión administrativa pública, donde muchas veces no se ha considerado lo imprescindible que es el potencial humano para gestión eficiente dentro de la administración pública, por el contrario han permanecido factores que han inmovilizado el proceso en la mejora del funcionamiento de las instituciones que están inmersas en el estado, deteniendo el ejercicio de funciones de las instituciones, en deterioro de la eficiencia y eficacia de este sector. Por tal razón, esta investigación permitió identificar la relación de gestión de recursos humanos con las competencias labores, con la finalidad de implementar mejores modelos de gestión que permitan mejorar la institucionalidad en beneficio de los usuarios internos y externos del centro superior sujeto de estudio.

La Gestión de Recursos Humanos se identifica con las diversas capacidades que influyen en el planeamiento en la organización y en la administración generando el apoyo que representa en el desempeño, permitiendo la ejecución de las actividades de los profesionales, aquellos que están involucrados en el trabajo en el marco de capacitación y desempeño.

Los cambios actuales de centro en la administración de la mejora de la RH giran alrededor de la administración vital y la administración de los recursos humanos (perfiles relacionados por competencias y/o habilidades, reorientación y unión de actividades de preparación e incremento del desempeño).

Es así que, partiendo de lo expuesto, se puede identificar que el verdadero problema está en la Gestión del Recurso Humano en cuanto al interés que imparte a las competencias Laborales de cada uno de los colaboradores que comprende una organización.

Por ello, el actual trabajo de tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios” la investigación es de tipo descriptivo correlacional, se desarrolló con la finalidad de establecer la relación existente entre La Gestión de Recursos Humanos y las Competencias Laborales de los trabajadores Administrativos, en cumplimiento del Reglamento de grados y títulos de la Universidad “Cesar Vallejo” para optar el grado académico de Magister en Gestión pública.

Así mismo este estudio busca como propósito el asistir a una mejorar en la gestión de recursos humanos por medio del buen manejo de las competencias laborales que existe en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, contribuyendo a alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la institución.

## **1.2. TRABAJOS PREVIOS**

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se a tomado en cuenta investigación bibliográficas en las diferentes hemerotecas, en la diferentes bibliotecas físicas y virtuales de las diferentes universidades existentes a nivel internacional, nacional, local, con la finalidad de recabar información sobre los antecedentes de estudio relacionados a mis variables de investigación, se realizó una revisión de literatura de antecedentes de diversos orígenes relacionada con las dos variables principales de la investigación, como son la gestión de recursos humanos y las competencias laborales de los trabajadores administrativos, los mismos que permitirán consecutivamente contrastarlos con nuestros resultados, así como tener una visión del contexto presente de dichas variables.

La gestión de recursos humanos y competencias laborales de los trabajadores administrativos de la UNAMAD, es un caso específico de gestión pública, debido a que comprende a un recurso importante dentro del desarrollo del país, siendo este el recurso humano, por lo cual su desarrollo está directamente vinculado a la gestión de este mismo entorno a sus competencias laborales.

Algunos **antecedentes internacionales** revisados son:

BAEZ, S. (2014) del Instituto Superior N° 4044 "Sol" en Santa fe – Argentina. Ejecuto una investigación denominada "Gestión de Recursos Humanos estudio de caso: la Comunicación en el Hotel Rio Grande" donde se pudo detectar el modo que tienen los directivos de proceder, a la hora de administrar a sus empleados para la consecución de los objetivos, además de cómo es la relación con el personal a su cargo; así mismo muestra la falta de herramientas que le permitan a la dirección de la empresa, trabajar sobre la gestión de los recursos humanos, en cuestiones de contratación, formación, retribución, conservación, y desarrollo de las actividades humanas que existe dentro de ella, repercutiendo significativamente en el desempeño de los colaboradores. La investigación es de tipo cualitativa descriptiva, el tamaño de muestra fue de 22 personas dentro de ellas, 17 mujeres y 5 Varones, con edades que oscilan entre 21 a 44 años; en donde se encontró que 13 personas afirman que tienen conocimientos previos al puesto a ocupar y 9 no tener conocimientos de acuerdo al puesto, así mismo afirma la mayoría tener buenas relaciones con sus directivos, las técnicas de recolección de datos que se emplearon fueron observaciones estructuradas, entrevistas estructuradas cerradas, interacción e introspección con los equipos de trabajo del hotel y directivos, también se utilizó los cuestionarios. Las conclusiones que se obtuvieron bajo esta investigación es que es conveniente que el Hotel, cuente con un área o departamento de recursos humanos, o en su defecto delegar funciones para mantener al equipo motivado, si se designara a un encargado de recursos humanos se podría dedicar más tiempo al personal y a sus necesidades lo que permitiría una mejora en las relaciones dentro del hotel, por otro lado se encontró que la empresa no brinda un plan eficiente en cuanto a la salubridad de los empleados y sus familiares por lo que la población en un 82% rechaza la Gestión de Recursos Humanos existente en la empresa.

LA TORRE, Felisa (2012) de la Universidad de Valencia – España. Realizo una investigación denominada "La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño laboral" en donde concluye los siguiente: Las habilidades de recursos humanos enfocadas al compromiso se relacionan favorablemente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra

para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento. Así mismo resalta que Los resultados de esta tesis proporcionan evidencia teórica a la investigación multinivel (constructos emergentes y modelos homólogos) y son una muestra de cómo el todo es más que la suma de las partes, proporcionando en algunos casos, resultados diferentes para las mismas variables en diferentes niveles teóricos. Además, proporcionan una visión general del funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta sus constricciones, desde la existencia de una serie prácticas de RRHH orientadas al compromiso y cómo se relacionan con el desempeño organizacional. El tipo y Diseño de Investigación que se utilizó es de carácter Exploratorio de diseño transversal. La muestra estaba conformada por 47 organizaciones de España incluyendo trabajadores permanentes y temporales dando un total de 835 empleados, 51.1% eran mujeres y el 33% varones, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario patrón en inglés que fue traducido por medio del procedimiento de “translation/back translation” (Werner y Campbell, 1970).

MARTIN, Celia (2011) de la Universidad de Valladolid – España. Realizó una investigación nombrada “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas” llegando a la conclusión que: La investigación en retención nos ha permitido constatar el amplio de posibilidades que tienen las organizaciones para tratar de retener a sus empleados, en general, y cuáles son aplicables a los empleados estratégicos, en particular. En concreto, se seleccionó ocho prácticas que gozan de una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que se clasificó en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional. Esta distinción responde a la nueva tendencia en la conceptualización de la relación de empleo (Hom, Tsui et al., 2009). Esta nueva concepción de la relación de empleo apuesta por la incorporación expresa de la faceta relacional-social del empleado como complemento a la faceta puramente transaccional. De este modo, se completa la relación de empleo tradicional que, generalmente, ha incluido prácticas como la retribución, el diseño del puesto, la formación u otras prácticas de corte

transaccional. El diseño de investigación es empírica y se tomó en cuenta una muestra de empresas de más de 30 empleados que hayan recibido financiación de CDTI entre los años 2001 y 2007. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue los cuestionarios para la medición se utilizó la escala de Likert (siendo el valor 1 total desacuerdo/nunca y 5 total acuerdo/siempre).

**A nivel nacional** se encontró: ARIAS (2017) Realizo una investigación denominada “Importancia de la Gestión de Recursos Humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería – caso de SMRL Lúcumá Dorada” El Tipo de investigación que utilizo en esta investigación, es de enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, transversal con diseño no experimental, el tamaño de muestra fue sencillo de manejar, por ser una muestra fácil de manejar un total de 64 trabajadores que conforman la minera sujeto de estudio, el instrumento que se aplicó para este caso fue un cuestionario que fue de carácter cualitativo, en esta investigación se concluyó: que la Gestión de Recursos Humanos en la empresa SMRL Lúcumá Dorada no es la adecuada y su influencia en la competitividad de la pequeña minera no es positiva, es decir, al desarrollar empíricamente la Gestión de los Recursos Humanos se comprueba que existe deficiencias a todo nivel en la pequeña minera; sin embargo esta situación se puede revertir para bien con una buena Gestión de los Recursos Humanos, que con mejores prácticas empresariales incidirá en el desarrollo de la pequeña minera, ya que son las personas los agentes de cambio en la empresa y que pueden lograr finalmente las ventajas competitivas que requieren las pequeñas empresas del sector minero. Por lo tanto, se tiene que implementar: un buen análisis del puesto a cubrir, procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, programas de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de las compensaciones según normas nacionales; teniendo muy en consideración que como pasaría en cualquier proceso, omitir alguna de las etapas, implica afectar directamente la calidad y en general, la efectividad en los resultados de dicha gestión.

ALFARO (2011) Realizo una investigación denominada “ Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú” en el cual realiza estas conclusiones: Se pudo determinar que existe una diferencia significativa entre las competencias que se aplican en el ejercicio profesional y las

competencias que se desarrollan durante la formación académica universitaria, en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010, esto se logró obtener a través de la prueba estadística T, Student. El Diseño y tipo de Investigación es descriptivo transversal prospectivo, utilizo el muestreo intencionado no probabilístico, el tamaño de muestra fue conformado por 134 profesionales egresados de la carrera de bibliotecología y ciencias de la información que laboraron en bibliotecas de 18 universidades del Perú, mencionadas universidades representaron el 23.68% del total de 76 universidades institucionalizadas que existen en el país. Los instrumentos empleados para la recolección de datos fue el cuestionario, el instrumento brinda alternativas de respuesta de discriminación escalar.

GRANADOS (2013) Realizo una investigación denominada “ Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” concluyendo lo siguiente la investigación indica que del total de estudiantes analizados 54.17% tienen una percepción buena sobre las competencias básicas, el 67.71% opinan que son buenas las competencias genéricas y el 58.33% opinan que son buenas las competencias específicas, así mismo determina que del total de estudiantes analizados el 40.63% opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3% opina que son buenas las habilidades y destrezas por otro lado recomienda que los docentes que imparten las labores académicas, deben conseguir que el alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas del turismo (Universalidad), además de desarrollar la capacidad de entender de forma sistemática la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas (dominio de la información). Así como dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto (en tecnificación). El tipo y diseño de investigación que se aplico fue el descriptivo correlacional. La Muestra que se utilizo fue No probabilística intencionada y el tamaño de muestra fue de 96 alumnos que conforman el X semestre de la Escuela Académico Profesional de Administración de Turismo. Los Instrumentos de medición empleados para la recolección de datos fueron los cuestionarios tipo escala de Likert.

**A nivel Local**, se encontró:

Muñiz, E. (2017) de la Universidad Andina del Cusco, realizó una investigación denominada “La gestión del talento humano en la empresa caimán ecolodge E.I.R.L de Madre de Dios, 2017”. La investigación señala que los encargados o directivos de la empresa de turismo, realiza una incorrecta gestión de los recursos humanos puesto que en la media muestral se denota 81.57 puntos, evidenciando serios problemas en no fortalecer los conocimientos, habilidades, en relación al 92.9% de los encuestados, así mismo se obtuvo un 20.64 puntos referidos a que la empresa no está desarrollando actividades relacionadas a la capacitación y actualización personal, por otro lado la investigación concluye en que las actitudes de los colaboradores son incorrectas, lo que conlleva a un clima organizacional desfavorable para la empresa. El tipo y diseño de la investigación que se ha aplicado fue cuantitativo, descriptivo, no experimental, el tamaño de la muestra fue de 28 personas que conforman la empresa de turismo, los instrumentos empleados para la recolección de datos fue la encuesta de tipo escala de Likert.

Velasco, E. (2017) de la Universidad Cesar Vallejo, en su trabajo de investigación denominado “La competencia laboral y el clima organizacional de la unidad de prestaciones económicas lima oeste del seguro social de salud-Essalud-Lima. 2015” en su investigación señala que con respecto a la variable 1 competencias laborales, los resultados señalan que de los 60 colaboradores, el 22% de la población de estudio, presenta nivel de Bueno, mientras que el porcentaje más bajo corresponde al 20% situándose en escala en un nivel deficiente, con respecto a la variable 2 Clima organización se concluye que de los 60 colaboradores 30% presenta un buen clima laboral, mientras que el nivel más bajo de la escala es de 23.3% siendo este deficiente en cuanto al clima laboral de la institución, los resultados además indican que existe una correlación significativa de ( $Rho=0,738$ ) entre las variables sujeto de estudio, además muestra que existe una correlación baja entre las variables competencias laborales con la comunicación ( $Rho=0,585$ ), motivación de los colaboradores ( $Rho=0,508$ ), y toma de decisiones ( $Rho=0,449$ ) por lo que se recomienda que la institución realice evaluación de competencias y clima organizacional para mejorar su desarrollo y corregir ciertas desviaciones presentadas; el tipo de estudio que se aplicó fue el correlacional y el diseño de

investigación que se aplicó fue no experimental transaccional o transversal. La muestra que se utilizó fue no probabilística no intencionada y la población y muestra fue de 60 colaboradores que conforman la unidad de prestaciones económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud. Los instrumentos de medición empleados para la recolección de datos fueron el cuestionario de tipo escala de Likert, el instrumento brinda alternativas de respuesta de discriminación escalar.

Gonzales, J. (2017) de Universidad Andina del Cusco, realizó una investigación denominada "Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en el Área de Logística del Hospital Santa Rosa de la Ciudad De Puerto Maldonado", el objetivo es determinar en qué medida la gestión por competencias se relacionan con el desempeño laboral en el área de logística del Hospital Santa Rosa, la muestra estuvo constituida por 15 trabajadores. El tipo de estudio que se utilizó fue correlacional, el diseño fue descriptivo correlacional de corte transversal y para la realización de este estudio se utilizó las siguientes técnicas fichaje, observación y encuesta, así mismo se utilizaron los siguientes instrumentos como son: fichas bibliográficas y cuestionario. El cuestionario aplicado a los trabajadores consta de dos partes, en primer lugar, de la variable gestión por competencias de 27 ítems que se dio a los trabajadores en el acto conteniendo la escala de Likert alternativas de respuesta de discriminación escalar. En segundo lugar, la variable desempeño laboral de 27 ítems. Asimismo, se ha confirmado en la investigación que el coeficiente de correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral en el área de logística del Hospital Santa Rosa de la es de 0,315, a un nivel de significancia del 0.05; y que existe una correlación positiva en relación a las variables de estudio. Lo cual significa que los trabajadores del área de logística tienen competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales lo cual es reflejado en el buen desempeño laboral.

### **1.3. TEORIAS RELACIONADAS AL TEMA**

Se realizó una recopilación de información teórica de las dos variables del estudio, la misma que permite tener una comprensión del concepto de las mismas, así como las dimensiones de cada una de ellas. Considerando la revisión de textos relacionados con nuestra investigación, se **fundamenta teóricamente** teniendo en cuenta:

### **1.3.1. GESTION DE RECURSOS HUAMANOS**

Concepto de Recursos Humanos: Se entiende al conjunto de individuos que pertenecen o están involucradas dentro de una organización, institución, sociedad, y que son los factores prioritarios para la consecución de logros y objetivos organizacionales permitiendo que la compañía produzca a favor de sí mismas y de los propios trabajadores

Gestión de Recursos Humanos: Se entiende a las acciones, decisiones y operaciones desarrolladas dentro de una organización, dirigido principalmente a las personas que conforma una organización para obtención de los objetivos trazados. Por encima de lo mencionado se puede indicar que es un proceso administrativo direccionado a optimizar e incrementar los esfuerzos, conocimientos, habilidades de los integrantes que conforman una estructura organizacional, en beneficio de un individuo de la misma institución y de un estado, dándole mayor importancia al incremento del desempeño y del bienestar del colaborador para que cubra sus necesidades y expectativas.

Todos los trabajadores (incluyendo a los directivos) pueden englobarse en personal de línea o personal administrativo. El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios. Un director de línea se encarga de los trabajadores que están asignados al proceso de producción. El personal administrativo es aquel que apoya la función de línea. Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de RRHH se consideran personal administrativo, porque su labor consiste en ofrecer servicios de apoyo para el personal de línea. (Gómez, Balkin, Cardy, 2008, p.3)

Cualquier organismo público o privado está conformada por bienes tangibles y servicios intangibles. Por ende, mencionar a estas entidades involucran a que los individuos que lo conforman, le añadan una identificación propia a la institución, Chiavenato (2002) enfatiza que son las personas, las que crean y fortifican la innovación y el futuro en las empresas, puesto que ellas son quienes "...producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y llevan el negocio de las empresas" (p.23). ya que con las habilidades y destrezas de los trabajadores se distinguen de otras.

La gestión de recursos humanos demanda exigentemente a sus colaboradores el ostentar competencias, aquellas que contribuirán significativamente en la mejora continua de la organización con ciertos criterios de importancia tales como la, innovación, liderazgo, trabajo en equipo; no obstante, en el caso concreto de los recursos humanos de la UNAMAD se podría distinguir erróneamente desde este su entorno no se aplicarían, las competencias mencionadas.

En la actualidad comprendiendo el enfoque existente con relación a la importancia de la administración moderna, en este actual siglo en el que nos encontramos la visión de recursos humanos, se centraliza en la sociedad, en el trabajo en equipo y la proactividad que es el principio en el desarrollo de acciones creativas. Así mismo es necesario señalar que dentro de la administración moderno, la Gestión del Capital Humano, según nos precisa Mondy & Noe (2005) la interiorizan como:

...la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de los diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa...El activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo (p. 3)

#### **1.3.1.1. PLANEACION**

La planeación es un pilar esencial, constituye el principio y la del proceso administrativo, a través de ella una organización establece metas y dentro de ellas se emergen pautas, procesos que permitan la obtención de las metas establecidas, es importante indicar que también se fijan los tiempos y recursos que se necesitaran, esto dependerá de las actividades que desarrollara la organización. Es importante señalar que con esta etapa del proceso administrativo permite establecer el rumbo de la organización, mediante la definición de estrategias, el análisis de entorno, con el fin de adquirir una misión y visión con la cual se rige una organización

La planificación es proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro. Las empresas que no realizan un proceso de recursos humanos podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras (una limitación de trabajadores) o podrían tener que recurrir a despidos (en el caso de exceso de trabajadores). (Gómez, Balkin, Cardy, 2005, p.3)

Teniendo en cuenta lo mencionado podemos precisar que los directivos de una organización, primero deben de identificar el problema en las distintas áreas, para así poder comenzar el proceso de contratación del nuevo empleado para satisfacer las necesidades de un área en particular, es importante saber que sin la planeación todo lo concerniente al proceso administrativo de una organización no sería fructífero por ende se tendrá limitantes para una eficiente gestión. Luna Gonzales (2014) afirma. “Sin la planeación, todo lo que se realice en la organización, dirección, control no tienen razón de ser, dado que funcionaria sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro el futuro” (p. 58).

Así mismo la decisión que tomaran los directivos será determinante para satisfacer las necesidades y requerimiento de la organización entorno a la planeación eficiente. Chiavenato (2007) afirma “La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo” (p.150). los tiempos serán plasmados por el responsable de la administración, respetando los principios de la administración estos tiempos pueden ser corta, mediano y largo plazo.

Comprendiendo lo expuesto y teniendo en cuenta la amplia conceptualización de la planeación, enfocaremos este pilar entorno al Recurso Humano de la UNAMAD, teniendo en cuenta estos indicadores, Pronósticos de Recursos Humanos que necesitara la organización y la preparación de medidas para satisfacer a los Recursos humanos.

La administración formula planes de empleabilidad sobre pronósticos básicos, en esta oportunidad mencionaremos los siguientes:

#### 1.3.1.1.1. Pronósticos de Recursos Humanos que necesitara la organización

Los encargados de la organización deben considerar una serie de elementos al momento de realizar pronósticos entorno a las requerimientos y necesidades de la organización. Esto se debe realizar bajo un proceso habitual que radica en pronosticar aquellos ingresos y posteriormente, a raíz de lo ocurrido, calcular el tamaño del personal requerido para obtener las metas trazadas. Sea como fuere, poco a poco, el administrador también tendrá que considerar elementos, por ejemplo, la rotación anticipada de personal (aquiescencias o recortes). Las providencias para actualizar (o corromper) los productos tangibles e intangibles, cambios innovadores y los activos relacionados con el dinero de la entidad.

Los gerentes manejan sencillas herramientas para proyectar las necesidades de personal de muchas maneras tales como **el análisis de las tendencias**, en donde se estudian las variaciones de los niveles de empleo de la empresa durante los últimos años, ofreciendo un estimado inicial de las futuras necesidades de personal, **Análisis de Razón**, sirve para hacer pronósticos basados en la relación histórica entre, algún factor casual (como el volumen de ventas) y por el número de empleados necesarios (como el número de vendedores) en la corporación, **Diagrama de dispersión**, muestra gráficamente la relación entre dos variables por ejemplo, una medida de la actividad de negocios, como las ventas, y el volumen de personal de la empresa. (Dessler, 2009, p.167)

#### 1.3.1.1.2. Preparar medidas para satisfacer a los Recursos Humanos.

El directivo no solo se debe de enfocar si la compañía produce o no, también tiene que enfocarse en la necesidades del recurso humano, puesto que si

ellos la razón de ser de un negocio, por más que este dirigido a los consumidor no se lograría al no sentirse satisfechos en el lugar que laboran, no realizaran eficientemente sus labores, por ende debe de existir planes para poder satisfacer las necesidades que se puedan dar, puede ser en corto, mediano y largo plazo, entre las variadas necesidades que se presentan en una organización se puede encontrar, el nivel de seguridad, el salario, las capacitaciones, compensaciones, la flexibilidad

En tal sentido es importante que las necesidades de los trabajadores sean atendidas no solo para el bien de ellos mismos, sino también para la mejorar el clima organizacional y con ello obtener las metas trazadas por la organización.

Los trabajadores y la organización tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos y mediante ellos objetivos comunes (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliar el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes). Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan valiéndose en ocasiones de la organización para alcanzarlos, mostrando que la relación entre la organización y los empleados no es siempre cooperativa ni satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva. permite recordar la esencia de la administración del Recurso Humano en una organización, la cual comprende no solo la búsqueda y contratación del personal, sino que también deberá propiciar el bienestar de cada uno de los integrantes de esa organización, desarrollando mejores actitudes, destrezas y habilidades que permitan aportar a la empresa un mejoramiento continuo. (Daza, 2007, p.19)

Debemos recordar que no solamente existe una relación entre el cliente y la organización, la relación colaborador y compañía se puede considerar aún más importante puesto que con sus actitudes, destrezas,

habilidades, se conseguirán los resultados trazados, redundando así en la buena atención hacia el cliente interno o externo de la organización.

### **1.3.1.2. PROCESO DE CONTRATACION**

Las personas y las instituciones en una sociedad están implicadas en un constante proceso de afinidad recíproca, ambos dependen de si, una de ellas para trabajar y poder satisfacer sus necesidades personales y las otra para producir, mantenerse y no perecer dentro del mercado competitivo. Hoy en día en un mundo totalmente globalizado las compañías buscan el personal más capacitado para hacer frente a las tendencias tecnológicas con las habilidades, destrezas para hacer frente a ellas. De esta forma los individuos se sienten atraídos y eligen a las organizaciones, informándose y haciéndose sus consultas sobre ellas, del mismo modo las organizaciones buscan encantar personas de nuestra sociedad y de esta manera conseguir información de ellos para tomar una decisión si existe o no el beneficio de aceptarlos.

El proceso de contratación es un conjunto de pautas encaminados a atraer postulantes potencialmente calificados y con capacidades para poder ocupar un puesto en la organización. Se puede precisar que es un método de información por el cual la organización trasciende al mercado las oportunidades de trabajo que intenta conseguir. Por consiguiente, este proceso de contratación se concentra en los elementos para que este proceso sea exitosamente aceptado por los responsables de elegir al postulante más apto, con el mejor perfil del puesto que desea ocupar.

El proceso de contratación está comprendido por estos tres elementos: reclutamiento, selección y socialización:

Reclutamiento. - Se entiende por el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado de puesto de trabajo; este es el primer paso del proceso de contratación.

Selección. - Es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación.

Socialización. - Es el tercer paso del proceso de contratación, es aquel por el cual se orienta a los nuevos empleados acerca de la organización o la unidad en la que trabajaran

Resulta esencial que los directores de línea y posiblemente otros trabajadores de línea se impliquen en el proceso de contratación. Aunque el departamento de RRHH tiene un papel activo que jugar en el reclutamiento, la selección y la socialización de los nuevos empleados, el personal de línea estará supervisando activamente a los nuevos contratados y estos directivos a menudo pueden aportar un mejor conocimiento relacionado con el puesto, del que los miembros del departamento de RRHH podrían carecer. (Gómez, Balkin, Cardy, 2005, p.191)

#### **1.3.1.2.1. Reclutamiento de Personal**

Se entiende que reclutamiento es una etapa dentro del proceso de contratación que tiene como finalidad de captar a un gran número de personas interesadas en el puesto, los postulantes deben de cumplir los requerimientos del puesto a ocupar, es determinante que la programación de esta etapa se de en un tiempo oportuno y con la debida prudencia para atraer a los más capacitados.

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2007, p.149)

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la

disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. (Gómez, Balkin, Cardy, 2008, p.190)

Así mismo es importante delimitar las características del empleado a contratar puesto que en la sociedad actual emergen diversos grupos al cual dirigir y enfocar la atención, esto no significa que no se le tomara en cuenta, por el contrario, tienen las mismas oportunidades de ser contratados.

Esto significa que el reclutamiento de una fuerza laboral diversa no es solo un acto socialmente responsable, sino una necesidad debido a la globalización, al rápido incremento de los números minoritarios, trabajadores mayores y candidatos del sexo femenino, así como a la tasa del 70% de individuos discapacitados sin empleo. Para lograrlo, es necesario tomar medidas especiales para reclutar personas de esas categorías. (Dessler, 2009, p.194)

Una vez definido el perfil, es el momento de buscar a un número considerable de candidatos para poder elegir al mejor. Esta búsqueda la puedes llevar a cabo a través de métodos y medios diversos.

- Cubrir el puesto vacante con un miembro de tu equipo. Una de las opciones que debes barajar es si el candidato ideal para cubrir ese puesto ya se encuentra entre los miembros de tu equipo y lo único que necesitas es reorganizar la estructura de la empresa. En ocasiones la opción más sencilla es la mejor.
- Pedir ayuda a tus trabajadores. La mayoría de las ofertas de trabajo nunca llegan a ser publicadas porque las empresas se valen de los contactos de sus trabajadores. lo cierto es que no hay nadie mejor que ellos para recomendar a un candidato con el que les gustaría trabajar.
- Todas las empresas suelen recibir, a lo largo del año, un número considerable de curriculum vitae solicitando un puesto. Es recomendable que guardes y clasifiques estas solicitudes durante un tiempo para poder recurrir a ellas en caso de necesitar cubrir un puesto. Por norma general,

quien envía una solicitud es porque esté interesado en trabajar en la empresa.

- Publicar la oferta en medios diversos. Debes tener cuidado con esta opción, especialmente si decides publicarlo en una página web de empleo, pues podrías recibir miles de candidaturas. Si deseas publicar el puesto en una web especializada, es imprescindible que filtres las solicitudes en función de los requisitos imprescindibles para no alargar demasiado el proceso.

La cuestión esencial del alistamiento es analizar y reconocer las fuentes de recursos humanos que premian al mercado, para centrarse en sus esfuerzos de correspondencia y fascinación. Estas fuentes de recursos humanos son los supuestos orígenes de la inscripción que se refieren a los enfoques específicos sobre los cuales los métodos de alistamiento deberían afectar. Es una cuestión de área: dónde ubicar a los aspirantes codiciados. O bien, de nuevo, por así decirlo, ¿dónde están los trabajadores competentes que se espera que entren? Esa es la razón por la cual es imperativo distinguir y encontrar las fuentes de la inscripción que serán las fuentes de los solicitantes idóneos para atender los requisitos previos y las solicitudes de la asociación. Así La tipificación adecuada de los orígenes de reclutamiento permite a la organización según Idalberto Chiavenato confiere lo siguiente:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos (Chiavenato, 2007).

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna

actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. (Chiavenato, 2007, p.155)

El Reclutamiento no solo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejos.

- Las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, La decisión de expandirse al extranjero o de cubrir un gran número de puestos proyectados supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuando y como hará el reclutamiento
- Veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión.
- El éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionadas con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de pagar 10% más que la mayoría de las empresas en su localidad debe ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez.
- Un buen reclutamiento requiere que, de preferencia, se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo del puesto en el anuncio o proporcionado una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto. Es inútil perder tiempo en candidatos sin un interés real en el puesto.
- La imagen de la compañía afecta sus resultados de reclutamiento. Por ejemplo, una mala reputación en el manejo de la diversidad llegaría a provocar que sea especialmente difícil para las empresas reclutar candidatos talentosos, sobre todo entre los aspirantes del sexo femenino y de grupos minoritarios”
- Las leyes del empleo dictan lo que los gerentes de reclutamiento pueden y no hacer. Es importante conocer la ley laboral.

Fuentes de Reclutamiento en el mercado de Recursos Humanos

Existen una variedad de fuentes de reclutamiento del recurso humano entre las que más se destacan son:

La propia empresa. - los directivos de la organización suelen realizar concursos internos para cubrir un puesto libre, ascender a puesto de mayor jerarquía en donde ofrezca un considerable salario en relación a puesto en ocupar, es lo que generalmente atraen al postulante internos.

Otras Empresas. - Generalmente suelen ser atraídos por el status y reconocimiento que tiene la compañía que en ese momento realiza el reclutamiento del personal, generalmente las personas son atraídas porque la empresa solicitante de personal proporciona más beneficios laborales ya sea salario, estabilidad, sobre todo seguir aprendiendo y desarrollándose profesionalmente.

Escuelas y Universidades. - La organización suele dirigirse a futuros egresados de los institutos, universidades, con el fin de captar postulantes interesados en el puesto vacante. Los futuros profesionales son atraídos principalmente con la finalidad de realizar prácticas profesionales, que le permitan concluir sus estudios superiores

Otras fuentes de reclutamiento. - Hoy en día, con la vanguardia de la tecnología muchas empresas optan por contar con una página de empleo, redes sociales y portales de empleo, la cual consideran como un centro de estrategia de reclutamiento, en esta página se podrá incluir aspectos que detallan el propósito del negocio, valores, beneficios de trabajar en ella, gracias a ella los candidatos se sienten atraídos por el nuevo puesto; las fuentes mencionadas contribuyen a proporcionar fuentes de reclutamiento interno es decir una base de talento en donde poder escoger al personal inidóneo en una futura convocatoria de personal.

Dentro de un mercado de trabajo existen diferentes segmentos a donde una empresa deseara realizar su actividad comercial, así mismo existe un infinito número de empresas u organizaciones compitiendo por lo general por la equivalencia del giro del negocio, es decir empresas dedicadas al mismo rubro y que quieren distinguirse el uno con el otro, por ende, podemos indicar que existe una relación entre el mercado de trabajo y las organizaciones. Así mismo es

necesario mencionar que no solo existe un mercado de trabajo si no también existe un mercado igual de complejo denominado mercado de recursos humanos, en ella se encuentran inmersas una serie de institutos universidades con distintas especialidades, profesiones y que año a año pone al mercado profesionales capacitados y con el deseo de desarrollarse personal como profesionalmente, muchos de ellos deciden incursionar en un negocio propio, y otros desean ingresar en una organización reconocida y que se distinga del resto. Dentro de las relaciones existentes del mercado de trabajo, y las organizaciones, estas deben proporcionar al mercado de recursos humanos en aspectos importantes como la oferta de puesto de trabajo y oportunidades, salarios ofrecidos, prestaciones económicas salariales, la imagen transmitida de la organización, todos estos puntos mencionados permitirán que el futuro colaborador se sienta atraído por la organización y puesto donde desea laborar.

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.<sup>1</sup> Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo. (Chiavenato, 2008, p.149)

#### 1.3.1.2.2. Selección de Personal.

La selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Se puede ampliar que la selección del personal está inmersa en el proceso de integración del recurso humano, además es el paso siguiente al reclutamiento,

tanto el reclutamiento y la selección deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2007, p.169)

### **1.3.1.3. CAPACITACION Y DESARROLLO**

El proceso de capacitación debe iniciarse posterior a la inducción. La capacitación consiste en proporcionar a los trabajadores, sean estos nuevos o antiguos las habilidades y destrezas que necesitaran para desempeñar sus funciones. Comprendiendo lo expuesto esto representaría traer especialistas externos que con mayor crecimiento y mejores conocimientos de las actividades que realicé y del mercado al cual están se centra una organización. O de una forma menos compleja y simple, ordenar al empleado más antiguo, en proporcionar los conocimientos relacionados al puesto. Chiavenato (2007) afirma. “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.386). La capacitación representa unos de los pilares de una excelente gestión administrativa así mismo representa una de las funciones que los encargados directores, gerentes no deben omitir.:

El hecho de contar con empleados con un alto potencial no garantiza el éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y como quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar por lo que no dejarán de ser productivos. (Dessler, 2009, p.294)

Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

1. El análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. El diseño de instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora
3. La validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a un reducido público representativo.
4. La implementación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegidos.
5. La evaluación, en el cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa

#### 1.3.1.3.1. Capacitación de Inducción

Consiste en dar las pautas de lo que tendrá que realizar el nuevo empleado en la organización, no solo se enfoca a las actividades, sino que es más complejo desde hacerle conocer sobre la misión, visión, valores, en la cual se rige la organización en la cual desempeñara sus funciones esto permitirá que este alineado a los objetivos de la organización, así mismo consiste en hacer conocer las distintas áreas y los miembros que los conforman para lograr una socialización y este más comprometido con la organización.

Esta etapa dirigida a los nuevos empleados involucra proveer a los trabajadores la información sobre los antecedentes que necesitan para desempeñar sus funciones en su organización, entre ellas las políticas y procesos en las cuales se administran.

Dessler (2009) manifiesta, “la Inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones para los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita las instalaciones” (p.202). esto permitan que el empleado conozca el que quehacer de la organización para que se perfile a los mismos objetivos organizaciones.

#### 1.3.1.3.2. Capacitación de Habilidades básicas.

La realización de enfoques mundiales y los procedimientos de preparación concentrados para el trabajo fructífero está firmemente conectada con el nivel de avance de las capacidades esenciales de la fuerza de trabajo y los gastos de preparación dependerán igualmente de la disposición general de las personas que accedan al procedimiento. Intentar mejorar la rentabilidad del trabajo solo por métodos de preparación, no parece ser la alternativa más efectiva. El avance de las aptitudes fundamentales es un complemento esencial, sino una necesidad de preparación.

Las habilidades básicas evolucionan y se modifican en función del progreso tecnológico de la sociedad (...). Labarca (1996) afirma. “Entre las habilidades básicas se hallan la capacidad de planear y formular problemas, la capacidad analítica, la capacidad de trabajar en equipos, la disposición de aprender, y otras” (p.55).

Las organizaciones desafían innumerables desafíos dentro de una visión mundial, uno de los más periódicos es la atracción de talento. Los encargados de Recursos Humanos destacan que el aspirante ideal, aunque es dificultoso de conseguir, sigue siendo el reto importante

El problema de encontrar el recurso humano ha optado a los directivos a utilizar diferentes medios. Las instituciones además de publicar sus ofertas en las páginas corporativas, también manejan portales de empleo online.

Algunas de las necesidades básicas son los idiomas, capacitación de gestión y liderazgo, habilidades interpersonales y capacidades de comunicación, adaptación a la cultura organizacional.

#### 1.3.1.3.3. Desarrollo de la Carrera

El objetivo del Desarrollo es mejorar la ejecución; El objetivo del avance es obtener especialistas con más talento. El avance de la vocación de experto no es un programa de preparación para una sesión o un curso para la organización de profesiones. A pesar de lo que podría esperarse, es un esfuerzo persistente, compuesto y formalizado que percibe que los individuos son un activo indispensable para las asociaciones.

El campo de la mejora de los expertos, aunque moderadamente juvenil, ha experimentado un gran cambio, hasta cierto punto, ya que las circunstancias y las formas de la profesión son menos organizadas y menos sorprendentes que hace dos décadas. Lo que a partir de ahora retrata el mundo de los negocios nunca es la estabilidad del empleador o el avance de los expertos en una asociación solitaria, sin embargo, el cambio innovador y la disminución de la medida comercial.

#### 1.3.1.4. **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Se entiende por desempeño a un resultado productivo en la organización teniendo en cuenta las horas empleadas para realización del trabajo, es decir teniendo en cuenta una jornada laboral ya establecida.

La administración del desempeño implica un método integrado y orientado a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados, por ende, la adopción de un método de gestión del desempeño para capacitar significa que el esfuerzo de capacitación habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada empleado aporte para alcanzar sus metas. (Dessler, 2009, p.294)

Por otro lado, Javier Gil Flores en su libro la evaluación de competencias expresa

El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas. (Gil, 2007, p. 91)

#### 1.3.1.4.1. Evaluación del Desempeño Individual

El desempeño comprende la manera en que el empleado realiza sus actividades y funciones que tienen encargadas, en relación con la misión y las metas establecidas en la organización, y que el empleado demuestre en la ejecución de sus actividades tener las competencias necesarias para el puesto que está ocupando.

La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, esto es las cualidades y capacidades de los trabajadores, llevaría a explicar la consecución de los resultados que se les exigen, por lo que la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados. (Gil, 2007, p. 91)

#### 1.3.1.4.2. Evaluación del Desempeño de los Equipos

La evaluación del desempeño de equipos está básicamente direccionadas a evaluar el dinamismo, la coordinación, así como las relaciones interpersonales que suelen presentarse en un grupo determinado de personas que conforman un área funcional en la organización, la evaluación de desempeño de equipos también permite monitorear que los miembros que conforman el equipo desarrollen de

manera eficiente sus actividades y funciones encargadas que a la vez están relacionadas con los objetivos institucionales.

Es así que cada individuo que conforman una institución debe de considerar que: si labora en una institución, más aún si es del estado tiene que saber de qué si está allí, es en bien del pueblo y que sus buenas acciones se verá reflejado en el desarrollo de la comuna, cabe precisar cada persona debe de sacrificar hasta sus mismas necesidades dentro de un equipo no será en vano si no es por un bien colectivo.

#### **1.3.1.5. COMPENSACION**

El término Compensación es un término insulso, utilizado como parte de cuestiones de la vida cotidiana en el que es importante utilizar componentes de cualquier tipo con un objetivo final específico para ajustar algo, ya sea una condición, un nombre de organización o alguna estructura que debe tener los segmentos vitales teniendo en cuenta el objetivo final para construir suficiente capacidad de mantenimiento. En cualquier caso, la utilización del término remuneración cae más que nada en el círculo financiero, una zona en la que el pago suele ser fiscal o de beneficios como recompensa por el trabajo realizado. Se puede ver una paga desde una perspectiva financiera desde varios ángulos, en la cual la obligación con la que debe ser remunerada puede ser programada, creada o simplemente como obligaciones.

##### **1.3.1.5.1. Compensación Extra monetario**

Se construye según lo indicado por las leyes que controlan la conexión comercial entre jefes y peones, se configura según un entendimiento llamado contrato, que se comunican como declaraciones de todas las condiciones bajo las cuales se debe realizar el trabajo, sin perjuicio de esto se mueve en una salvedad identificado con el tipo de pago por el trabajo realizado. Este pago puede ser quincenal, mes a mes o por trabajo realizado. Como se muestra en la existencia cotidiana, lo que se busca al aplicar la palabra pagar en cualquier contexto es ajustar la circunstancia, esa es la razón por la que el pago es una parte del marco de trabajo para los

representantes asalariados, para mantener estable la cadena de creación entre los individuos que ejecutan el trabajo y las personas que obtienen los beneficios y ponen recursos en más generación.

#### 1.3.1.5.2. Reconocimientos

Cuando los empleados son reconocidos por un buen trabajo realizado, la satisfacción se logra incrementar, e incluso se desempeñarán de mejor manera en su puesto de trabajo.

### 1.3.2. COMPETENCIAS LABORALES

Concepto de Competencias Laborales: Se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona dentro de la organización donde ejerce sus funciones para entender, convertir y involucrarse en la sociedad en el que vive. La competencia es un factor de dinamismo que en frecuencia está en constante desarrollo que por lo general potencia y promueve el crecimiento del colaborador.

La cuestión de las habilidades en las asociaciones se ha creado a partir del procedimiento de desarrollo que la organización de RR.HH. ha perdurado después de algún tiempo. La ventaja del capital humano se basa en la información que han obtenido, sus encuentros y su método para ver el entorno que los abarca. Esta disposición de componentes constituye las habilidades según lo indicado por la administración de recursos humanos. “El desarrollo de las competencias se conceptualiza en un marco de desarrollo humano, aludiendo al desarrollo integral de cada persona y un desarrollo organizacional en el marco de las organizaciones en aprendizaje permanente” (Irigoin & Vargas, 2002, p.23).

El concepto de competencias se ha creado a raíz del proceso de progreso que la administración del recurso humano ha desarrollado en las últimas décadas. El capital humano se considera hoy en día como un activo importante en las organizaciones por ende deben de contar con competencias tales como sus

conocimientos que hayan logrado, sus experiencias. De acuerdo a la gestión de recursos humanos estos elementos conforman lo que se denominada como las competencias laborales

Existe variedad de conceptos sobre lo que significa una competencia. Es así que la Real Academia Española (2001) afirma que la competencia como: “La Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (p. 604).

El desarrollo de las competencias puede contextualizarse en un marco de desarrollo humano, aludiendo al desarrollo integral de cada persona y a un desarrollo organizacional en el marco de las organizaciones en aprendizaje permanente (Irigoin & Vargas, 2002, p. 23).

Según lo manifestado por Mertens (2000) Las competencias laborales involucra “La capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas que determinan en progreso de la empresa” (p. 16). EL resalta que es la capacidad que muestra un individuo para conseguir los resultados, más un “aquel que este en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización” (p. 16).

#### **1.3.2.1. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES, GENERICAS O CORE COMPETENCE**

Se entiende por esta competencia que son todas aquellas relacionadas al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que están relacionadas a las distintas unidades y sub unidades ocupacionales, vale decir que son todas aquellas que precisan un perfil determinado para una serie de actividades que debe de tener una persona dentro de la institución donde labora con el objetivo de alcanzar la realización y crecimiento personal.

Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias. (Rodríguez

& Peñaranda, 2002, p.26)

Esto significa que El tema de competencias no es reciente, el auge de su estudio se da en la década de los noventas con estudios de autores americanos en el ámbito de los negocios y la administración. Básicamente, en la literatura norteamericana al tratar el tema de competencias a nivel de empresas, se hace mención a la frase Core competencias, en español, competencias básicas. (Alfaro, 2011, p.59)

Por consiguiente, se concibe diferentes indicadores que se detallan en los párrafos siguientes:

#### 1.3.2.1.1. Orientación a logro/Orientación a resultados

Se entiende por el esfuerzo, dedicación, la iniciativa el compromiso que muestra un trabajador para obtener los objetivos ya se individuales grupales dentro de una organización, así mismo se considera como una actitud que debe de existir dentro de la organización como parte de un mecanismo de ejecución de los procesos para la obtención de los resultados, además dentro de la orientación de resultados puede considerarse a la motivación como un mecanismo que permite a un individuo esforzarse y dale mayor interés a las metas objetivos trazados tanto personalmente o en equipos, es una de la competencias más importantes para los líderes de toda empresa.

Es la preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación). (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.23)

#### 1.3.2.1.2. Orientación al cliente

Es el esfuerzo, dedicación, la iniciativa que muestra un trabajador para cubrir y satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, buscando ya sea en el corto, mediano y largo plazo la fidelización del mismo, es una de las mejores estrategias que cuenta una empresa, considerando al cliente como lo más importante del negocio, la orientación al cliente va más allá que el buen trato directo, en el primer contacto con él, aún más importante que la buena atención brindada es ayudarlo aun después de comprar o adquirir un servicio.

Se entiende en satisfacer las necesidades del cliente, con una cordial atención, prestando atención a sus requerimientos para que este se sienta satisfecho. Por lo tanto, Involucra un interés en ayudar y servir a los usuarios o clientes satisfaciendo sus necesidades. Representa en enfocar los esfuerzos en el hallazgo y la satisfacción de las necesidades de los clientes (Rodríguez & Peñaranda, 2002).

#### 1.3.2.1.3. Flexibilidad

Como colaborar permite en adaptarnos a diversas circunstancias, moldeándonos a los cambios o procesos que pueden originarse para el bienestar de la compañía, es una habilidad que puede tener un colaborador y que permite trabajar en diferentes contextos que surgen en el recorrido en una empresa.

Es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y cambiar, aceptando fácilmente los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto. (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.23)

#### 1.3.2.1.4. Compromiso con la Organización

Es el esfuerzo de una persona por alcanzar las metas institucionales, y que a la vez se identifica y se involucra con su centro de labor, priorizando los objetivos de la empresa, prefiriendo las necesidades de la institución por encima de sus propias necesidades. Por consiguiente, contar con una persona que labore en una empresa y que este realmente comprometido es un pilar valioso para la organización; cabe precisar que este compromiso se da también porque la empresa satisface las necesidades del trabajador y este quiere retribuir con su compromiso en cualquier actividad que se desarrolle.

Se entiendo como compromiso a la responsabilidad de mantener y cumplir las funciones encomendadas para la consecución de los objetivos organizacionales, va desde el interés de conocer, promover, respetar las normas y metas además de la misión y visión de la institución. Rodríguez & Peñaranda (2002) manifiestan. “Es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización” (p.23).

#### 1.3.2.1.5. Transparencia

Es una cualidad que tiene las personas refiriéndose a la forma de actuar ya sea francamente, abiertamente mostrándose como son, sin necesidad de ocultar absolutamente nada.

Así mismo podemos mencionar en el ámbito laboral se considera como transparencia en hacer pública toda información relacionada a la gestión de la entidad ya sea en el ámbito de la administración de los recursos sean estos humanos, financieros, etc. Además de brindar todo tipo de documentos relacionados a las entidades del estado.

Se le considera a una de las competencias de diferenciación dentro de la administración pública, se caracterizan en dar a conocer a la sociedad el proceder de las actividades plasmadas en un plan anual, comprendiendo en impacto que tienen sobre los demás, es importante mencionar que el gestor público recae en la honestidad por, permitiendo que cree un clima de equidad y justicia. Rodríguez &

Peñaranda (2002) afirma. “Es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización. Así mismo considera como las conductas de integridad y ética profesional”. (p.23).

Estas son las competencias más generales, cuyo desarrollo a nivel organizacional e individual permitirían a la Administración Pública, cumplir y gestionar su misión de prestadora de servicios al ciudadano, con la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos y escenarios cambiantes. Sólo si somos capaces de ver con claridad las amenazas, estando atentos a las señales que nos las muestran, podemos transformarlas en oportunidades de crecer como organización y como individuos. (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.23)

### **1.3.2.2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR NIVEL**

Son aquellas competencias que se encuentra inmersas y que son propias de cada trabajador en todos los niveles de la organización ya sea en el nivel operativo, táctico o estratégico (Supervisores, dirección, gerenciales o de jefatura), estas competencias facilitan en buen desempeño en el cargo que ocupan. Por consiguiente, se concibe diferentes indicadores que se detallan en los párrafos siguientes:

#### **1.3.2.2.1. Desarrollo de los Recursos Humanos**

Se refiere a la formación impartida por la organización con el ánimo de fortalecer las capacidades, conocimientos, habilidades de los empleados que desempeñan sus funciones dentro de una organización, satisfaciendo las necesidades de aprendizaje de cada empleado y direccionándolo con los objetivos organizacionales de la institución en la que labora. Es importante que cada empresa sea cual sea en rubro al que se dedica, se enfoque en la formación y desarrollo de los miembros

que conforman su equipo puesto que, si estos nos actualizan, no estarán a la vanguardia de mundo moderno, hoy en día con los avances de la tecnología es importante capacitarnos y no quedarnos fuera del contexto en el que vivimos, cada día surge algo nuevo que aprender.

Rodríguez & Peñaranda (2002) afirma. “Que es la Implicancia de un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados”. (p. 34).

#### 1.3.2.2.2. Planificación y Gestión

La planeación es un pilar esencial, constituye el principio y la del proceso administrativo, a través de ella una organización establece metas y dentro de ellas se emergen pautas, procesos que permitan la obtención de las metas establecidas, es importante indicar que también se fijan los tiempos y recursos que se necesitaran, esto dependerá de las actividades que desarrollara la organización. Es importante señalar que con esta etapa del proceso administrativo permite establecer el rumbo de la organización, mediante la definición de estrategias, el análisis de entorno, con el fin de adquirir una misión y visión con la cual se rige una organización

Gestión se puede entender como un conglomerado de acciones que permiten la realización de actividades, direccionadas principalmente a la a la obtención de objetivos organizaciones.

Rodríguez & Peñaranda (2002) afirma. “Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva”. (p. 35).

#### 1.3.2.2.3. Construcción de Relaciones

Se entiende por construcción de relaciones a la capacidad que tiene una persona en corresponder o mostrar empatía con las demás personas y que a la vez busque pertenecer a un equipo de trabajo, sin que sea necesario obligarlo o decirle que debe hacerlo, hoy en día en el ámbito organizacional, las relaciones personales son muy importantes e imprescindibles, porque permiten el dialogo y la intercambio de conocimientos permitiendo la construcción de estrategias con fin común lograr metas y objetivos sean estos en el corto, mediano y largo plazo.

Rodríguez & Peñaranda (2002) afirma. “Actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valioso para conseguir los objetivos organizacionales”. (p. 36).

#### 1.3.2.2.4. Comprensión del entorno Organizacional

Todo trabajador que es miembro de una organización debe de conocer a que se dedica la empresa donde trabaja, además de saber cuáles son los objetivos que persigue, cuál es su misión, misión y cuáles son los pilares en los cuales se rige el negocio, conocer y comprender el funcionamiento de la estructura institucional, entender los documentos normativos y de gestión

Se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización. Incluye las habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto. (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.23)

#### 1.3.2.2.5. Liderazgo de Equipos

El liderazgo de equipos es considerado como de las principales habilidades y capacidades que tiene una persona, se caracteriza principalmente por la capacidad de que uno o más personas puedan seguirlo, sin la necesidad de reflejar autoridad, generalmente una persona puede ser líder de forma natural, la motivación es una de habilidades que están reflejadas en el actuar de un líder. La importancia real del rol de líder es establecer orden en donde existe las desorganizaciones además de saber guiar a todos lo que conforman un grupo delegando funciones indicarles cómo deben hacerlo buscando una fraternidad con quien le rodea con el fin de trabajar en equipo y conseguir los objetivos trazados.

Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros. Liderazgo de equipos, generalmente, pero no siempre, se muestra como una posición de autoridad formal. (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.23)

#### **1.3.2.3. COMPETENCIAS PARTICULARES POR AREA O FAMILIA DE PUESTO**

Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos. (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.23)

Por consiguiente, se concibe diferentes indicadores que se detallan en los párrafos siguientes:

#### 1.3.2.3.1. Iniciativa

La iniciativa es la capacidad que tiene una persona para comenzar o tomar acciones, conseguir oportunidades como también mejorar resultados sin necesidad de indicarle que debe hacer, el que tenga iniciativa lo impulsa la responsabilidad y dirección propia, aquella persona que tenga esta capacidad tiene la actitud proactiva.

Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. El planeamiento de rutina (hacer un planeamiento estratégico o presupuestario) no está incluido en Iniciativa. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos. (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.23)

#### 1.3.2.3.2. Trabajo en Equipo /Cooperación

El trabajo en equipo es la capacidad de conseguir o alcanzar algo, con la unión de varias personas, donde cada uno realiza una función determinada, pero con el ánimo de lograr un objetivo en común, dentro de ella se crea afinidad entre cada miembro.

Rodriguez & Peranda (2002) afirman. “Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista” (p.40).

#### 1.3.2.3.3. Compromiso con el Aprendizaje

El compromiso de aprendizaje en la iniciativa que tiene una persona con la finalidad de seguir aprendiendo día a día, actualizándose contantemente en los cambios surgidos en la especialidad estudiada en la universidad y en el trabajo que

desempeña, de esta manera estar actualizado con los cambios que suelen presentarse por el avance de la tecnología, ejemplo hace años atrás se utilizaba máquinas de escribir hoy en día existe las computadoras

Rodríguez & Peñaranda (2002) manifiesta. “Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva”. (p.41).

#### **1.3.2.4. COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE UN PUESTO**

Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto. (Rodríguez & Peñaranda, 2002, p.26)

Por consiguiente, se concibe diferentes indicadores que se detallan en los párrafos siguientes:

##### **1.3.2.4.1. Pensamiento Analítico**

Es la capacidad que tiene una persona descomponiendo los fragmentos de un compuesto para estudiar y entender el significado de cada parte que lo compone, priorizando más los elementos, todo pensamiento analítico está compuesto por una serie de preguntas

Rodríguez & Peñaranda (2002) afirma. “Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto”. (p.42).

#### 1.3.2.4.2. Expertise Técnico Profesional

Cuando en la compañía en la que laboramos e identificamos que requiere cubrir un puesto en particular o cubrir una explícita profesión y/o especialidad, es muy habitual dar oídos que es preciso que el postulante y/o candidato ha de contar con destrezas de gestión, con erudiciones técnicas, actitudes y aptitudes, pero, sobre todo, 'expertise' transmitiendo lo aprendido a todo el equipo de trabajo.

Rodríguez & Peñaranda (2002) afirma. “Representa el tener de un conjunto de conocimientos (técnicos, profesionales y gerenciales) y al mismo tiempo el deseo de transferirlos a su entorno laboral”. (p.43).

### **1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA**

#### **1.4.1. PROBLEMA GENERAL**

¿En que medida se relaciona la gestion de recursos humanos con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018?

#### **1.4.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS**

¿ En que medida se relaciona la planeacion con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018?

¿ En que medida se relaciona el proceso de contratacion con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018?

¿ En que medida se relaciona la capacitacion y desarrollo con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018?

¿ En que medida se relaciona la evaluacion del desempeño con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018?

¿ En que medida se relaciona las compensaciones con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018?

## **1.5. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

### **1.5.1 JUSTIFICACION TEORICA**

Conveniencia: A través de la actual investigación nos permitirá conocer en qué medida la gestión de recursos humanos y las competencias laborales se relacionan y en donde se encuentra los puntos trascendentales que afectan en el desenvolvimiento de los empleados repercutiendo en el buen servicio al cliente, interno y externo ya que es la razon de ser de una entidad perteneciente al estado, por esta razon es necesario el estudio de investigacion dentro de la UNAMAD, al finalizar se obtendra un propuesta que permita mejorar los puntos criticos y falencias encontradas.

Relevancia Social: teniendo en cuenta la investigacion desarrollado, es preciso que en la dimension de gestión de recursos humanos, cumpla adecuadamente el proceso administrativo, es decir que trabaje en forma planificada, organizada, dirigida, controlada, con la finalidad de que la institución cumpla con sus objetivos programadas, es preciso señalar que la gestion del recurso humanos debe estar enfocada en las competencias laborales de los empleados , por ende si esto se cumple eficientemente redundara significativamente en la sociedad, ofreciendo una excelente

atención a los usuarios internos y externos, de esta manera incrementará la confianza y seguridad de quienes conforma la institución.

**Implicancias Prácticas:** Se ha considerado realizar la investigación, puesto que actualmente contexto de dicha institución es conseguir el licenciamiento educativo, esto no se logrará si el recurso humano quienes son considerados en la actualidad lo más valioso que existe dentro de una institución no se encuentran comprometidos, no solo por ser un centro de estudios se toma en cuenta a los Docentes sino que también se encuentran involucrados el personal administrativo puesto que son ellos que ejecutan los procesos que se desarrollan dentro de ella y que logran que la UNAMAD siga encaminado al logro de sus objetivos, busca entre sus metas ser la universidad líder, comprometida en la solución de problemas de nuestra sociedad.

**Valor Teórico:** El estudio busca la relación de la gestión de recursos humanos con las competencias laborales de los trabajadores administrativos, se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de las variables y su relación, conociendo si se satisfacen los objetivos sociales, económicos y políticos y quien debe plasmar las acciones necesarias para el cumplimiento de las acciones y el logro de estos objetivos es el director administrador, y es la persona quien debe realizar las gestiones necesarias para que la organización marche bien en forma eficiente, eficaz y con resultados. Finalmente para este ítem podemos señalar que los resultados y conclusiones que se deriven del estudio servirán de base para el planteamiento de nuevas investigaciones sobre el mismo tema e incluso en la misma población donde realizamos el estudio.

**Utilidad Metodológica:** La presente investigación nos permitirá conocer sobre cómo la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios viene aplicando la gestión de recursos humanos y si esta influye satisfactoriamente en las competencias Laborales, permitirá descubrir si

la actual gestión se preocupa por la mejora del desempeño de cada uno de los empleados. Del mismo modo la actual investigación nos permitirá obtener nuevos conocimientos en la forma de gestión de recursos humanos y las competencias laborales. Con la aplicación de las herramientas e instrumentos, se podrá recolectar la información permitiendo observar los puntos neurálgicos del estudio, además permitirá la construcción de los instrumentos necesarios para el recojo de la información, uso de técnicas y procesamiento de la información recogida.

## **1.6. HIPOTESIS**

### **H1 HIPOTESIS GENERAL**

La Gestión de Recursos Humanos se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018

### **Ho HIPOTESIS NULA**

La Gestión de Recursos Humanos no se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018

#### **1.6.1. HIPOTESIS ESPECIFICAS**

H1: La planeación se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018

H2: El proceso de contratación se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

H3: La capacitación y desarrollo se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

H4: La evaluación del desempeño se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

H5: Las compensaciones se relacionan de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relacion existente de la gestion de recursos humanos con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

O1: Establecer la relación entre la planeacion con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

O2: Establecer la relación entre el proceso de contratacion con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

O3: Establecer la relación entre la capacitación y desarrollo con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

O4: Establecer la relación entre la evaluación del desempeño con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

O5: Establecer la relación entre las compensaciones con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios, 2018

## II. METODO

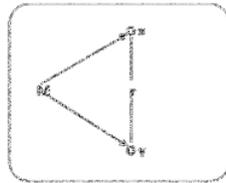
### 2.1. Diseño de Investigación

El diseño de estudio a utilizar es No experimental, Descriptivo Correlacional, y transversal por que busca encontrar el grado de relación que existe entre las dos variables de interés en una misma muestra.

**No experimental es** aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

**Es Correlacional** porque se pretende establecer el tipo de relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales.

**Es de corte transversal** porque la recolección de los datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único.



#### Denotación:

M	=	Muestra de Investigación
Ox	=	(Gestión de Recursos Humanos)
Oy	=	(Competencias Laborales)
r	=	Relación entre variables

### 2.2. Operacionalización de las Variables

#### 2.2.1. Variable 1: Gestión de Recursos Humanos

Gestión de Recursos Humanos: conjunto de individuos que pertenecen o están involucradas dentro de una organización, institución, sociedad, y que son los factores prioritarios para la consecución de logros y objetivos organizacionales permitiendo que la compañía produzca a favor de sí mismas y de los propios trabajadores.

## 2.2.2. Variable 2: Competencias Laborales

Competencias laborales: Se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona dentro de la organización donde ejerce sus funciones para entender, convertir y involucrarse en la sociedad en el que vive. La competencia es un factor de dinamismo que en frecuencia está en constante desarrollo que por lo general potencia y promueve el crecimiento del colaborador.

El tema de competencias en las organizaciones se ha generado a partir del proceso de evolución que la administración de los recursos humanos ha sufrido a través del tiempo.

### Operacionalización de las Variables

#### CUADRO N°01

##### Variable: Gestión del Recursos Humanos

Definición conceptual	Definición operacional	Variables	Dimensiones	Indicadores
Se refiere a la filosofía política y prácticas que una organización utiliza para influir en el comportamiento de las personas que trabajan en ella	Para medir la variable necesario aplicar un instrumento de recolección de datos el cual consta de 30 ítems, que permite describir esta variable.	Gestión de Recursos Humanos	Planeación	Pronóstico de Recursos Humanos que necesitara la Organización  Preparar Medidas para Satisfacer a los Recursos Humanos  Reclutamiento de Personal  Selección del Personal  Capacitación y Desarrollo
Fuente: Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:422)			Proceso de contratación	Capacitación de Inducción

Capacitación de  
Habilidades  
básicas

Desarrollo de la  
Carrera

Evaluación del  
Desempeño

Evaluación del  
Desempeño  
individual

Evaluación del  
Desempeño de  
los equipos

Compensación  
Extra monetaria

Reconocimientos

---

**Fuente: Elaboración propia**

## CUADRO N°02

### Variable: Competencias Laborales

Definición conceptual	Definición operacional	Variables	Dimensiones	Indicadores
La competencia tiene que ver con la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y	Para medir la variable es necesario aplicar un instrument o de recolección de datos el cual consta de 30 ítems, que permite describir	Competencias Laborales	Competencias Institucionales, genéricas o Core Competence	Orientación al Logro/Orientación a resultados  Orientación al Cliente (Orientación a ayudar y a servir al ciudadano)  Flexibilidad  Compromiso con la Organización  Transparencia

capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben.

esta variable.

Fuente: Irigoien & Vargas (2002:14).

Competencias Específicas por Nivel

- Desarrollo de los Recursos Humanos
- Planificación y Gestión
- Construcción de Relaciones
- Comprensión del Entorno Organizacional
- Liderazgo de Equipos

Competencias Particulares por área o familias de puestos

- Iniciativa
- Trabajo en Equipo/Cooperación
- Compromiso con el aprendizaje
- Pensamiento Analítico

Competencias Distintivas de un puesto

- Expertise Técnico Profesional (Pericia, destreza, habilidad, experiencia, práctica.)

---

**Fuente: Elaboración propia**

### 2.3. Población y Muestra

**2.3.1. Población.** - La población considerada para este estudio está conformada por 95 trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios los que son Objeto de estudio en la presente investigación.

### CUADRO N°03

#### DISTRIBUCION DE LA POBLACION

GRUPO OCUPACIONAL	POBLACIÓN
Funcionarios	2
Profesionales	30
Técnicos	46
Auxiliares	17
total	95

Fuente: Oficina del Personal UNAMAD

**2.3.2. Muestra.** - El muestreo aleatorio simple, selecciona muestras mediante métodos que consienten que cada posible muestra tenga una igual posibilidad de ser escogida y que cada unidad de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

La muestra es probabilística fue determinada mediante la siguiente fórmula

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: Población

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

E: Nivel de precisión o error estimado

Z: Coeficiente de confianza

La muestra participante estuvo conformada por 77 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Los valores

N: Población:	95
p: Probabilidad de éxito:	0.5
q: Probabilidad de fracaso:	0.5
E: Nivel de precisión o error estimado:	0.05
Z: Coeficiente de confianza:	1.96

$$n = \frac{95 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (95 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 77$$

#### CUADRO N°04

##### DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

Grupo ocupacional	Población
Funcionarios	2
Profesionales	24
Técnicos	37
Auxiliares	14
total	77

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1 Técnicas de recolección de datos

Para la variable independiente “Gestión del Recurso Humano” y la variable dependiente “Competencias Laborales” se usaron la técnica del Cuestionario con una escala de Likert consistente en cinco opciones de respuesta:

1) Nunca; 2) Casi Nunca; 3) A veces; 4) Casi siempre; 5) Siempre.

## 2.4.2 Instrumentos de recolección de datos

a). - **Ficha técnica.** - Se usaron la ficha técnica, donde se describe el lugar, fecha del estudio total personas encuestadas.

“Competencias Laborales” se usaron la técnica del Cuestionario con una escala de Likert consistente en cinco opciones de respuesta:

1) Nunca; 2) Casi Nunca; 3 A veces; 4) Casi siempre; 5) Siempre.

b). - **Baremación.** - se realiza el puntaje con las categorías otorgadas con la descripción de las dimensiones de la gestión de recursos humanos y las competencias de los trabajadores administrativos de la Universidad Amazónica de Madre de Dios.

c). - **Fiabilidad:** - Confiabilidad se realizó a través de una prueba piloto al 20% de la población a través del índice de consistencia el alfa de Cronbach

- **Alfa de Cronbach** utilizado para medir la consistencia interna cuando el valor final es una variable ordinal (escala de Likert) Obteniendo un índice de Alfa de Cronbach de 0,976; lo que indica alta consistencia interna del instrumento.

### CUADRO N°05

#### Fiabilidad del instrumento de la variable: Gestión de Recursos Humanos

<i>VARIABLE</i>	<i>ALFA DE CRONBACH</i>	<i>N° DE ELEMENTOS</i>
<i>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</i>	0.976	30

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores administrativos de la UNAMAD

Analizando la tabla N°04, se observa que el valor de Alfa de Cronbach es de 0,976 para el instrumento de la variable Gestión de Recursos Humanos, este resultado indica que el instrumento aplicado a los trabajadores administrativos de la

Universidad Amazónica de Madre de Dios es fiable de manera alta, además garantiza la validez y confiabilidad necesaria para un estudio de carácter científico como el que se realizó

#### CUADRO N°06

##### Fiabilidad del instrumento de la variable: Competencias Laborales

<i>VARIABLE</i>	<i>ALFA DE CRONBACH</i>	<i>N° DE ELEMENTOS</i>
<i>COMPETENCIAS LABORALES</i>	0.978	30

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores administrativos de la UNAMAD

Analizando la tabla N°05, se observa que el valor de Alfa de Cronbach es de 0,978 para el instrumento de la variable Competencias Laborales, este resultado indica que el instrumento aplicado a los trabajadores administrativos de la Universidad Amazónica de Madre de Dios es fiable de manera alta, además garantiza la validez y confiabilidad necesaria para un estudio de carácter científico como el que se realizó

- **Juicio de Expertos** Este instrumento fue validado para la presente investigación mediante juicio de expertos (02), logrando una concordancia de jueces favorable.

##### - la Confiabilidad.

La confiabilidad se realizó a través de una prueba piloto al 20% de la población a través del índice de consistencia el alfa de Cronbach utilizado para medir la consistencia interna cuando el valor final es una variable ordinal (escala de Likert). Obteniendo un índice de Alfa de Cronbach de 0,976; lo que indica alta consistencia interna del instrumento para la Variable Gestión de Recursos Humanos

La confiabilidad se realizó a través de una prueba piloto al 20% de la población a través del índice de consistencia el alfa de Cronbach utilizado para medir la consistencia interna cuando el valor final es una variable ordinal (escala de Likert); Obteniendo un índice de Alfa de Cronbach de 0,978 lo que indica alta consistencia interna del instrumento Competencias Laborales.

### 2.4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para el análisis de datos se usó tanto la estadística descriptiva como la estadística inferencial.

#### 2.4.3.1. Distribución de las frecuencias

La distribución de frecuencias constituye las puntuaciones ordenadas en las correspondientes categorías y frecuentemente se presenta en una tabla.

#### 2.4.3.2. Medida de tendencias centrales

Son puntos en una distribución obtenida, nos ayuda a ubicar dentro de una escala de medición.

- a) **La moda** Es el valor del grupo de observaciones que se repite en más Oportunidades, se denota  $M_o$ .
- b) **La mediana** valor que divide la distribución por la mitad y se denota  $M_e$ .
- c) **La media aritmética o promedio** es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza como  $\bar{X}$ , y es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos.

#### 2.4.3.3. Coeficiente de correlación de Pearson $r = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$

es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se simboliza:  $r$ .

Donde:

$r$  : Coeficiente de correlación entre "X" y "Y"

$S_x$  : Desviación típica de "X"

$S_y$  : Desviación típica de "Y"

$S_{xy}$  : Covarianza entre "X" y "Y"

Debemos tener en cuenta que el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de -1,00 a +1,00 donde:

## Cuadro N° 07

### Nivel de medición de las variables

Intervalos	Interpretación
-1,00	Correlación negativa perfecta (A mayor X, menor Y", de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica "a menor X, mayor Y".
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
0,10	Correlación positiva muy débil
0,25	Correlación positiva débil
0,50	Correlación positiva media
0,75	Correlación positiva considerable
0,90	Correlación positiva muy fuerte
1,00	Correlación positiva perfecta ("A mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y", de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

Fuente: Hernández et al (2010). Metodología de la investigación

## 2.5 Método y análisis de datos

### Método de Investigación.

La presente investigación se caracteriza por ser CUANTITATIVA, ya que se utilizó la recolección y análisis de datos para responder a las preguntas de la investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud y objetividad patrones de comportamiento de una población.

### Tipo de investigación.

De acuerdo al objetivo de la investigación el presente estudio se establece como correlacional, puesto que está orientada a saber cómo se comporta un fenómeno o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; Es decir intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable.

## **2.6. ASPECTOS ETICOS**

De acuerdo a las normas de ética profesional, el presente trabajo tiene originalidad, autenticidad Todas las encuestas recopiladas son totalmente voluntarias, que se pueden verificar y lo que se está considerando en los resultados son reales y propios sin alteración de los mismos.

### III. RESULTADOS

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos para medir la Gestión de Recursos Humanos y las Competencias Laborales de los trabajadores administrativos de la UNAMAD 2018. Los resultados se presentan en un conjunto de tablas y gráficos, para luego interpretarlos y dar a conocer las conclusiones.

**Tabla N°1**

**Dimensiones de la variable 1: “Gestión de Recursos Humanos”**

Dimensión	N° Ítems	Porcentaje
Planeación	07	23.33%
Proceso de Contratación	06	20%
Capacitación y Desarrollo	07	23.33%
Evaluación del Desempeño	08	26.67%
Compensaciones	02	6.67%

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N°2**

**Descriptorios para el análisis de la dimensión: “Gestión de Recursos Humanos”**

Categorías	Puntaje	Descripción	Ítems
Siempre	69 – 150	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Gestión de Recursos Humanos en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 30 Puntaje
Casi Siempre	64 – 69	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza la Gestión de Recursos Humanos en la UNAMAD. 2018	e máximo: 150
A Veces	59 – 64	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Gestión de Recursos Humanos en la UNAMAD. 2018	
Casi Nunca	54 – 59	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Gestión de Recursos Humanos en la UNAMAD. 2018	
Nunca	30– 54	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Gestión de Recursos Humanos en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N° 3**

**Descriptorios para el análisis de la dimensión: “Planeación”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
<b>Siempre</b>	29 – 35	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Planeación en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 07
<b>Casi Siempre</b>	24 – 29	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza la Planeación en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo: 35
<b>A Veces</b>	18 – 24	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Planeación en la UNAMAD. 2018	
<b>Casi Nunca</b>	13 – 18	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Planeación en la UNAMAD. 2018	
<b>Nunca</b>	07– 13	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Planeación en la UNAMAD. 2018	

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Tabla N° 4**

**Descriptorios para el análisis de la dimensión: “Proceso de Contratación”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	25 – 30	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza el Proceso de Contratación en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	20 – 25	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza el Proceso de Contratación en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 06
A Veces	16 – 20	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza el Proceso de Contratación en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 30
Casi Nunca	11 – 16	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza el Proceso de Contratación en la UNAMAD. 2018	
Nunca	06 – 11	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza el Proceso de Contratación en la UNAMAD. 2018	

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Tabla N°5****Descriptores para el análisis de la dimensión: “Capacitación y Desarrollo”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	29 – 35	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Capacitación y Desarrollo en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	24 – 29	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza la Capacitación y Desarrollo en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 07
A Veces	18 – 24	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Capacitación y Desarrollo en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 35
Casi Nunca	13 – 18	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Capacitación y Desarrollo en la UNAMAD. 2018	
Nunca	07– 13	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Capacitación y Desarrollo en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada****Tabla N°6****Descriptores para el análisis de la dimensión: “Evaluación del Desempeño”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	34 – 40	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Evaluación del Desempeño en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	27 – 34	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza la Evaluación del Desempeño en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 08
A Veces	21 – 27	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Evaluación del Desempeño en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 40
Casi Nunca	14– 21	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Evaluación del Desempeño en la UNAMAD. 2018	
Nunca	08– 14	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Evaluación del Desempeño en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N°7****Descriptorios para el análisis de la dimensión: “Compensación”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	08 – 10	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Compensación en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	07 – 08	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza la Compensación en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 02
A Veces	05 – 07	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Compensación en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 10
Casi Nunca	04– 05	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Compensación en la UNAMAD. 2018	
Nunca	02– 04	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Compensación en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada****Tabla N°8****Dimensiones de la variable 1: “Competencias laborales”**

<b>Dimensión</b>	<b>N° Ítems</b>	<b>Porcentaje</b>
Competencias Institucionales, genéricas	10	33.33%
Competencias Específicas por Nivel	10	33.33%
Competencias Particulares por Nivel	06	20%
Competencias Distintivas de un Puesto	04	13.33%

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N°9**

**Descriptorios para el análisis de la dimensión: “Competencias Laborales”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	69 – 150	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Competencias Laborales en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	64 – 69	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza la Competencias Laborales en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 30
A Veces	59 – 64	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Competencias Laborales en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 150
Casi Nunca	54 – 59	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Competencias Laborales en la UNAMAD. 2018	
Nunca	30– 54	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Competencias Laborales en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N° 10**

**Descriptorios para el análisis de la dimensión: “Competencias Institucionales Genéricas”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	42 – 50	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Competencia Institucionales Genéricas en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	34 – 42	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza Competencia Institucionales Genéricas en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 10
A Veces	26 – 34	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Competencia Institucionales Genéricas en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 50
Casi Nunca	18 – 26	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Competencia Institucionales Genéricas en la UNAMAD. 2018	
Nunca	10 – 18	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Competencia Institucionales Genéricas en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N° 11**

**Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Específicas por Nivel”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	42 – 50	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza la Competencias Específicas por Nivel en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	34 – 42	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza las Competencias Específicas por Nivel en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 10
A Veces	26 – 34	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza la Competencias Específicas por Nivel en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 50
Casi Nunca	18 – 26	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza la Competencias Específicas por Nivel en la UNAMAD. 2018	
Nunca	10 – 18	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza la Competencias Específicas por Nivel en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N° 12**

**Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Particulares por Área”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	25 – 30	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza las Competencias Particulares por Área en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	20 – 25	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza las Competencias Particulares por Área en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 06
A Veces	16 – 20	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se realiza las Competencias Particulares por Área en la UNAMAD. 2018	Puntaje máximo : 30
Casi Nunca	11 – 16	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza las Competencias Particulares por Área en la UNAMAD. 2018	
Nunca	06 – 11	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza las Competencias Particulares por Área en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Tabla N° 13**

**Descriptores para el análisis de la dimensión: “Competencias Distintivas de un Puesto”**

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Siempre	17 – 20	Los trabajadores, manifiestan que Siempre se realiza las Competencias Distintivas de un Puesto en la UNAMAD. 2018	
Casi Siempre	14 – 17	Los trabajadores, manifiestan que Casi Siempre se realiza las Competencias Distintivas de un Puesto en la UNAMAD. 2018	Del 1 al 04 Puntaje máximo : 20
A Veces	10 – 14	Los trabajadores, manifiestan que A Veces se las Competencias Distintivas de un Puesto en la UNAMAD. 2018	
Casi Nunca	07 – 10	Los trabajadores, manifiestan que Casi Nunca se realiza las Competencias Distintivas de un Puesto en la UNAMAD. 2018	
Nunca	04 – 07	Los trabajadores, manifiestan Nunca se realiza las Competencias Distintivas de un Puesto en la UNAMAD. 2018	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**3.1.RESULTADOS PARA LA VARIABLE 1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**Tabla N° 14  
PUNTAJES OBTENIDOS PARA LA VARIABLE 1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

N°	D1	D2	D3	D4	D5	V1
1°	22	21	16	26	4	89
2°	27	23	18	22	4	94
3°	28	26	24	24	8	110
4°	24	21	17	26	7	95
5°	19	18	17	21	6	81
6°	15	13	15	19	4	66
7°	20	18	17	16	7	78
8°	31	30	35	38	8	142
9°	35	30	34	32	9	140
10°	24	20	25	28	7	104
11°	28	18	24	28	7	105
12°	18	21	25	28	7	99
13°	28	28	27	25	7	115
14°	22	22	18	16	5	83
15°	24	19	19	20	4	86
16°	12	9	12	14	5	52
17°	7	6	8	13	3	37
18°	28	19	17	30	7	101
19°	20	12	18	20	5	75
20°	18	11	14	17	7	67
21°	14	24	30	34	6	108
22°	26	18	29	32	5	110
23°	17	17	17	26	6	83
24°	12	12	13	16	4	57
25°	23	18	20	23	3	87
26°	8	11	17	14	4	54
27°	9	6	9	9	2	35
28°	23	18	15	29	6	91
29°	31	30	35	38	8	142
30°	35	30	34	32	9	140
31°	24	20	25	28	7	104
32°	28	18	24	28	7	105
33°	18	21	25	28	7	99
34°	28	28	27	25	7	115
35°	22	22	18	16	5	83
36°	24	19	19	20	4	86
37°	12	9	12	14	5	52

38°	7	6	8	13	3	37
39°	28	19	17	30	7	101
40°	20	12	18	20	5	75
41°	18	11	14	20	7	70
42°	14	24	30	34	6	108
43°	12	9	12	14	5	52
44°	7	6	8	13	3	37
45°	28	19	17	30	7	101
46°	20	12	18	20	5	75
47°	18	11	14	20	7	70
48°	14	24	30	34	6	108
49°	26	18	29	32	5	110
50°	17	17	17	26	6	83
51°	12	12	13	16	4	57
52°	23	18	20	23	3	87
53°	8	11	17	14	4	54
54°	9	6	9	9	2	35
55°	23	18	15	29	6	91
56°	20	12	18	20	5	75
57°	18	11	14	17	7	67
58°	14	24	30	34	6	108
59°	12	9	12	14	5	52
60°	7	6	8	13	3	37
61°	28	19	17	30	7	101
62°	20	12	18	20	5	75
63°	18	11	14	17	7	67
64°	14	24	30	34	6	108
65°	26	18	29	32	5	110
66°	17	17	17	26	6	83
67°	12	12	13	16	4	57
68°	23	18	20	23	3	87
69°	8	11	17	14	4	54
70°	9	6	9	9	2	35
71°	23	18	20	23	3	87
72°	8	11	17	14	4	54
73°	9	6	9	9	2	35
74°	23	18	15	29	6	91
75°	20	12	18	20	5	75
76°	18	11	14	17	7	67
77°	14	24	30	34	6	108

D1: Planeación

D3: Capacitación y Desarrollo

D5:

Compensación

D2: Proceso de Contratación

D4: Evaluación del Desempeño

V1: Gestión de Recursos Humanos

### 3.1.1. RESULTADOS GENERALES PARA LA VARIABLE 1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS

**Tabla N° 15:**  
**Distribución de la variable1: Gestión de Recursos Humanos**

<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	15,6	15,6	15,6
	CASI NUNCA	7	9,1	9,1	24,7
	CASI SIEMPR E	5	6,5	6,5	31,2
	SIEMPR E	53	68,8	68,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta Aplicada**

#### **Interpretación y Análisis:**

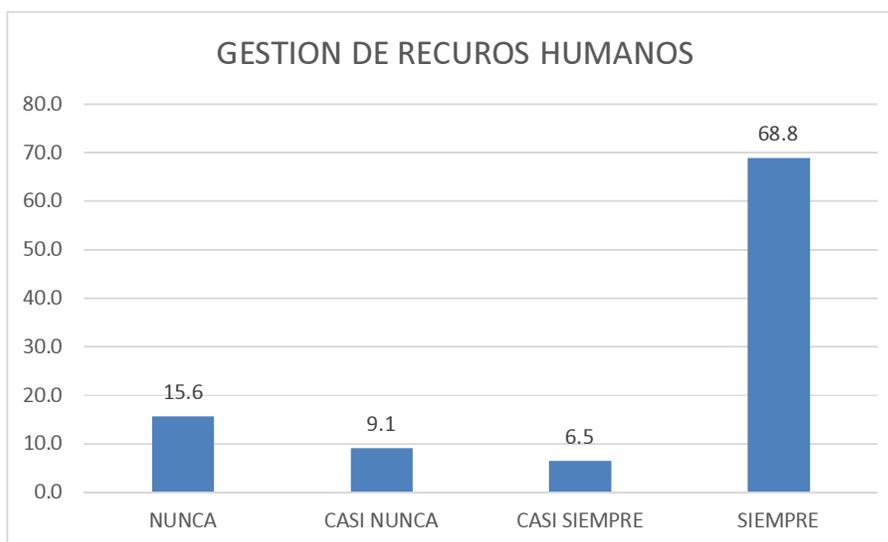
En la tabla 15, se aprecia los resultados respecto a la variable gestión de recursos humanos. El 68.8% de los trabajadores manifestaron que siempre se realiza la gestión de recursos humanos, el 15.6% de trabajadores manifestó que nunca se da, el 9.1% manifestó como casi nunca y finalmente el 6.5% de los trabajadores manifestó casi siempre.

En una visión integral, podemos mencionar que para la Variable Gestión de Recursos Humanos la mayoría de los trabajadores administrativos 53 personas, superando numéricamente a las categorías demostradas en la tabla, lo que nos permite deducir que siempre se da una adecuada Gestión en cuanto se refiere al personal que labora dentro de la institución, lo que indica que la gestión de personal está desarrollándose adecuadamente.

Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

**Grafico N°01**

**Resultados generales de la Variable: Gestión de Recursos Humanos.**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N°16:  
Distribución de la dimensión 1: Planeación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	19	24,7	24,7	24,7
CASI NUNCA	10	13,0	13,0	37,7
A VECES	26	33,8	33,8	71,4
CASI SIEMPRE	18	23,4	23,4	94,8
SIEMPRE	4	5,2	5,2	100,0
TOTAL	77	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta aplicada**

**Interpretación y Análisis:**

En la tabla 16, se aprecia los resultados respecto a la dimensión planeación. El 33.8% de los trabajadores manifestaron que a veces se da, el 23.4% de trabajadores manifestó que casi siempre se da, el 24.7% manifestó que nunca se da, el 5.2% manifestó que siempre se da y finalmente el 13% de los trabajadores

manifestó casi nunca se da. Resultados que también podemos visualizar en el gráfico siguiente.

En cuanto a la dimensión planeación, podemos considerar que para el personal administrativo en su mayoría según los porcentajes obtenidos y ubicando al porcentaje más alto en la escala en A veces superando a los demás escalas, nos permite manifestar que la planeación, refiriéndose básicamente al pronóstico de recursos humanos que necesita la institución y las medidas que necesitan para la satisfacción del recurso humanos no se está cumpliendo, por lo que la institución deberá tomarle más consideración, puesto que es uno de los principales pilares dentro del proceso administrativo.

**Gráfico N° 02**

**Resultados generales de la Dimensión: Planeación**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 17:**  
**Distribución de la dimensión 1: Proceso de contratación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	15,6	15,6	15,6
	CASI NUNCA	20	26,0	26,0	41,6
	A VECES	23	29,9	29,9	71,4
	CASI SIEMPRE	15	19,5	19,5	90,9
	SIEMPRE	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

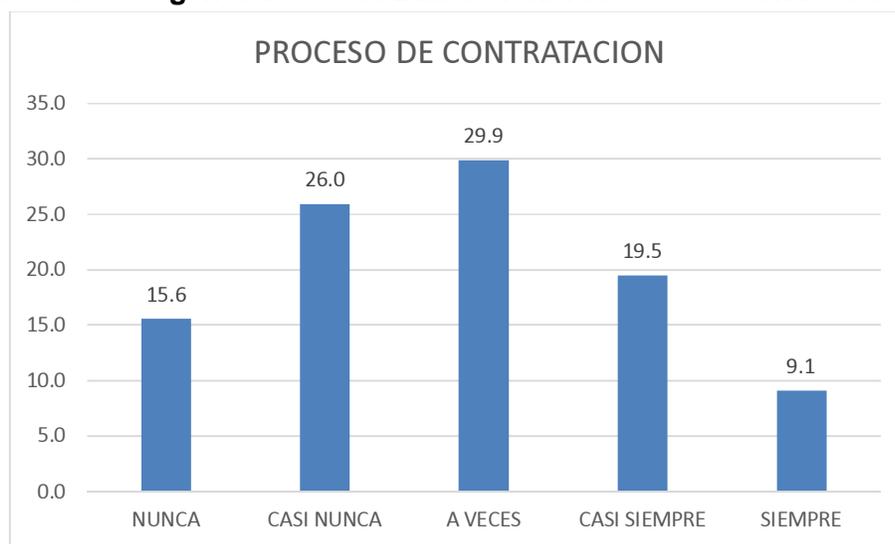
**Interpretación y Análisis:**

En la tabla 17, se aprecia los resultados respecto a la dimensión procesos de contratación. El 29.9% de los trabajadores manifestaron que a veces se da, el 26% de trabajadores manifestó que casi nunca se da, el 19.5% manifestó que casi siempre se da, el 15.6% manifestó que nunca se da y finalmente el 9.1% de los trabajadores manifestó siempre se da. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede considerar que para el personal administrativo en su mayoría según los porcentajes obtenidos y ubicando al porcentaje más alto dentro del grafico N°3, manifiestan que A veces se da el proceso de contratación por lo que se puede intuir la disconformidad de los trabajadores en cuanto se refiere a este proceso desde la etapa de reclutamiento, hasta la selección del personal idónea para cubrir un puesto, por otro lado, un menor porcentaje siendo este un total de 7 personas precisan que siempre se toma en cuenta el proceso de contratación al momento de reclutar y seleccionar a un personal.

**Gráfico N° 03**

**Resultados generales de la Dimensión: Proceso de Contratación**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 18:  
Distribución de la dimensión 1: Capacitación y desarrollo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	15,6	15,6	15,6
	CASI NUNCA	28	36,4	36,4	51,9
	A VECES	15	19,5	19,5	71,4
	CASI SIEMPRE	9	11,7	11,7	83,1
	SIEMPRE	13	16,9	16,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

**Interpretación y Análisis:**

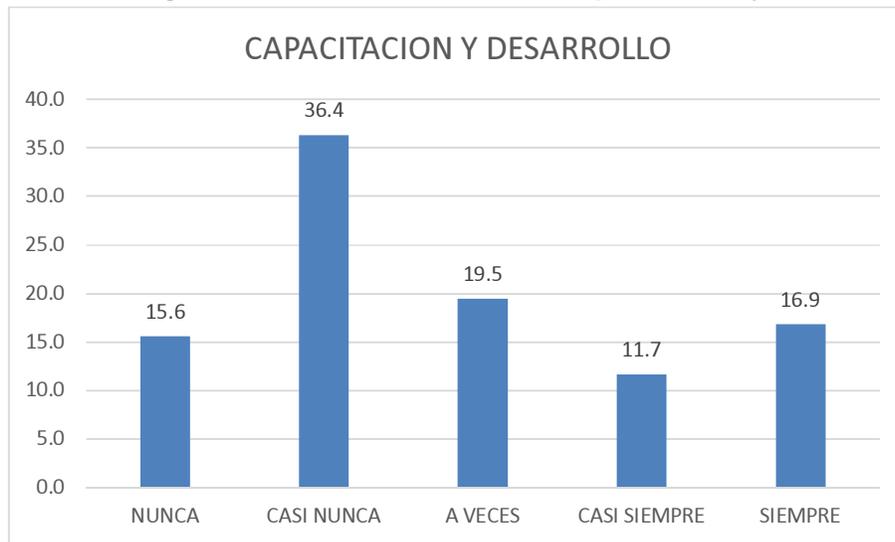
En la tabla 18, se aprecia los resultados respecto a la dimensión capacitación y desarrollo. El 36.4% de los trabajadores manifestaron que Casi nunca se da, el 19.5% de trabajadores manifestó que a veces se da, el 15.6% manifestó que nunca se da, el 11.7% manifestó que casi siempre se da y finalmente el 16.9% de los

trabajadores manifestó siempre se da. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

De los resultados obtenidos podemos evidenciar que un total de 28 personas siendo este número el equivalente al porcentaje más alto dentro de la escala, indicando de esta manera que casi nunca en la UNAMAD se da lo que es la Capacitación y Desarrollo dentro de cada puesto que ocupa el colaborador, con porcentajes más bajos podemos encontrar en escala ascendente a las categorías Casi siempre, Nunca, Siempre, A veces, evidenciando la falta programas de capacitación y programas de desarrollo para el personal, es necesario desarrollar estrategias para que esto mejora y que permita contribuir significativamente en la carrera pública de cada colaborador en la institución.

**Gráfico N°04**

**Resultados generales de la Dimensión: Capacitación y Desarrollo**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 19:**  
**Distribución de la dimensión: Evaluación de desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	10,4	10,4	10,4
	CASI NUNCA	29	37,7	37,7	48,1
	A VECES	14	18,2	18,2	66,2
	CASI SIEMPRE	18	23,4	23,4	89,6
	SIEMPRE	8	10,4	10,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

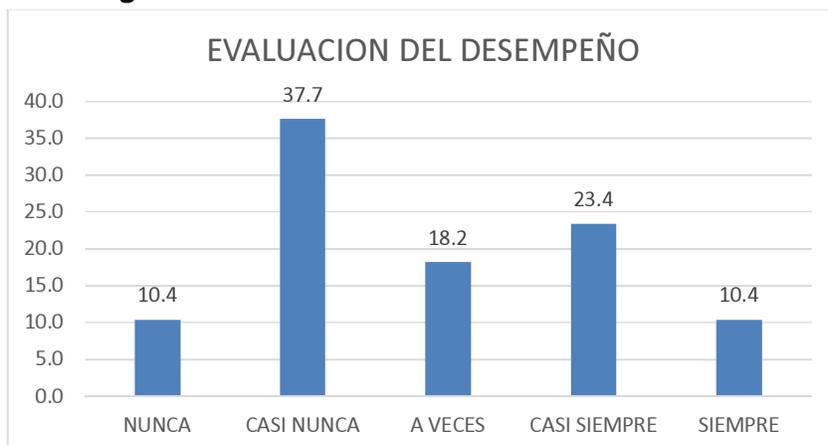
**Interpretación y Análisis:**

En la tabla 19, se aprecia los resultados respecto a la dimensión evaluación de desempeño el 37.7% de los trabajadores manifestaron que Casi nunca se da, el 18.2% de trabajadores manifestó que a veces se da, el 10.4% manifestó que nunca se da, el 23.4% manifestó que casi siempre se da y finalmente el 10.4% de los trabajadores manifestó siempre se da. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que un mayor número de colaboradores de la institución indica que casi nunca se da lo relacionado a la evaluación del desempeño dentro de la institución, cabe indicar que dentro de esta dimensión encontramos indicadores tales como la evaluación del desempeño individual, enfocándose a evaluaciones de acuerdo a las funciones del personal en su puesto, así mismo se encuentra inmerso la evaluación del desempeño de los equipos que abarca las relaciones laborales del grupo de trabajo y las reuniones periódicas que contribuyan a optimizar el buen desempeño, es importante indicar que los directivos se enfoquen en diseñar un programa de evaluación del desempeño que permita de esta manera potenciar las competencias individuales grupales de todo el equipo administrativo de la UNAMAD.

**Gráfico N° 05**

**Resultados generales de la Dimensión: Evaluación del Desempeño**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 20:  
Distribución de la dimensión: Compensación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	12	15,6	15,6	15,6
CASI NUNCA	12	15,6	15,6	31,2
A VECES	28	36,4	36,4	67,5
CASI SIEMPRE	20	26,0	26,0	93,5
SIEMPRE	5	6,5	6,5	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

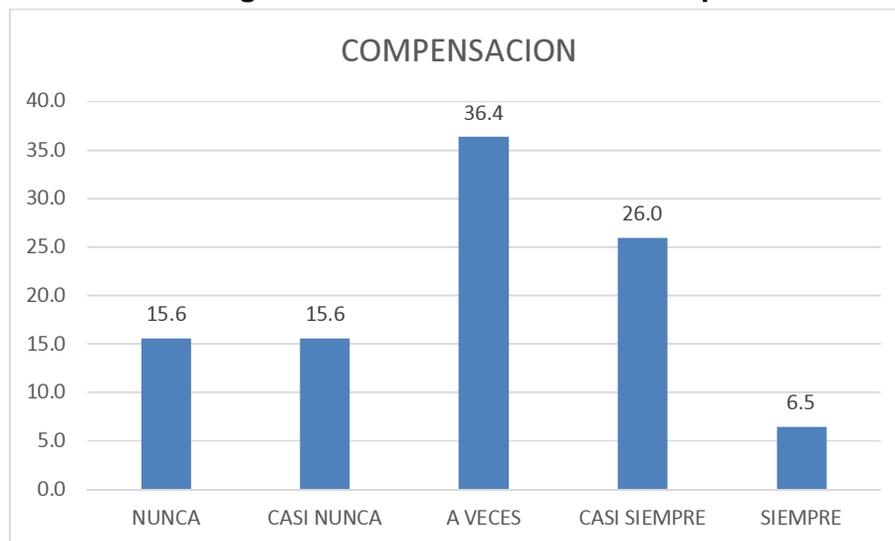
**Interpretación y Análisis:**

En la tabla 20, se aprecia los resultados respecto a la dimensión compensación el 36.4% de los trabajadores manifestaron que a veces se da, el 15.6% de trabajadores manifestó que casi nunca se da, el 15.6% manifestó que nunca se da, el 26.0% manifestó que casi siempre se da y finalmente el 6.5% de los trabajadores manifestó que siempre se da. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que un porcentaje mayor siendo este numero 28 personas del total de la muestra de estudio, indican que a veces se da lo que son las compensaciones, lo que significa que la mayoría no percibe la existencia de esta dimensión dentro de la UNAMAD, se evidencia la carencia de estímulos o reconocimientos a los empleados por su buen desempeño. Por consiguiente, refiriéndose a las compensaciones, se podría implementar dentro de la institución las compensaciones por tiempo de servicio pudiendo reconocerse superando su jornada laboral o un reconocimiento al tiempo de servicio brindado en la institución, así mismo podemos considerar compensaciones por productividad, por un buen desempeño demostrado en periodo determinado.

**Gráfico N°06**

**Resultados generales de la Dimensión: Compensación**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

### 3.1.RESULTADOS PARA LA VARIABLE 2: COMPETENCIAS LABORALES

**Tabla N°21**  
**PUNTAJES OBTENIDOS PARA LA VARIABLE 2: COMPETENCIAS LABORALES**

N°	D6	D7	D8	D9	V2
1°	44	36	19	14	113
2°	40	34	21	14	109
3°	39	37	19	13	108
4°	42	43	22	12	119
5°	47	43	19	14	123
6°	42	39	24	17	122
7°	34	32	18	10	94
8°	46	50	27	16	139
9°	50	50	27	19	146
10°	35	34	22	15	106
11°	37	34	22	13	106
12°	28	37	20	14	99
13°	43	41	22	12	118
14°	34	27	21	9	91
15°	34	27	14	10	85
16°	17	16	12	8	53
17°	10	10	10	7	37
18°	38	25	18	15	96
19°	26	24	14	12	76
20°	25	19	15	9	68
21°	26	42	28	14	110
22°	33	40	24	16	113
23°	27	24	23	9	83
24°	18	20	12	7	57
25°	36	25	20	15	96
26°	15	20	11	10	56
27°	12	12	6	4	34
28°	32	24	18	16	90
29°	46	50	27	16	139
30°	50	50	27	19	146
31°	35	34	22	15	106
32°	37	34	22	13	106
33°	28	37	20	14	99
34°	43	41	22	12	118
35°	34	27	21	9	91
36°	34	27	14	10	85
37°	17	16	12	8	53

38°	10	10	10	7	37
39°	38	25	18	15	96
40°	26	24	14	12	76
41°	25	19	15	9	68
42°	26	42	28	14	110
43°	17	16	12	8	53
44°	10	10	10	7	37
45°	38	25	18	15	96
46°	26	24	14	12	76
47°	25	19	15	9	68
48°	26	42	28	14	110
49°	33	40	24	16	113
50°	27	24	23	9	83
51°	18	20	12	7	57
52°	36	25	20	15	96
53°	15	20	11	10	56
54°	12	12	6	4	34
55°	32	24	18	16	90
56°	26	24	14	12	76
57°	25	19	15	9	68
58°	26	42	28	14	110
59°	17	16	12	8	53
60°	10	10	10	7	37
61°	38	25	18	15	96
62°	26	24	14	12	76
63°	25	19	15	9	68
64°	26	42	28	14	110
65°	33	40	24	16	113
66°	27	24	23	9	83
67°	18	20	12	7	57
68°	36	25	20	15	96
69°	15	20	11	10	56
70°	12	12	6	4	34
71°	36	25	20	15	96
72°	15	20	11	10	56
73°	12	12	6	4	34
74°	32	24	18	16	90
75°	26	24	14	12	76
76°	25	19	15	9	68
77°	26	42	28	14	110

---

D6: Competencias Institucionales, Genéricas D8: Competencias Particulares por Área D7: Competencias Específicas por Nivel  
D9: Competencias Distintivas de un Puesto  
V2: Competencias Laborales

**Tabla N°22:  
Distribución de la dimensión: COMPETENCIAS LABORALES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	15,6	15,6	15,6
	CASI NUNCA	7	9,1	9,1	24,7
	CASI SIEMPRE	6	7,8	7,8	32,5
	SIEMPRE	52	67,5	67,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

**Interpretación y Análisis:**

En la tabla 22, se aprecia los resultados respecto a la dimensión competencias laborales el 15.6% de los trabajadores manifestaron que nunca reflejan, el 9.1% de trabajadores manifestó que casi nunca reflejan esta característica, el 7.8% manifestó que casi siempre se visualiza esta competencia, y el 67.5% manifestó que siempre se da competencia. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

En una visión integral de los resultados obtenidos se puede evidenciar que para la variable competencias laborales en su mayoría de los trabajadores administrativos siendo este un total de 52 personas, superando numéricamente a las categorías demostradas en la tabla, permitiendo deducir que siempre se da las competencias laborales en la institución, lo que indica que esta variable se adecua con énfasis en el recurso humano dentro de la institución, así mismo se considera que son óptimas por lo que se invita a la institución a mantener estos indicadores que redundaran en el logro de los objetivos institucionales.

Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

**Gráfico N° 07**

**Resultados generales de la Variable: Competencias Laborales**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 23:**

**Distribución de la dimensión: competencias institucionales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	16	20,8	20,8	20,8
CASI NUNCA	9	11,7	11,7	32,5
A VECES	23	29,9	29,9	62,3
CASI SIEMPRE	19	24,7	24,7	87,0
SIEMPRE	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

**Interpretación y Análisis:**

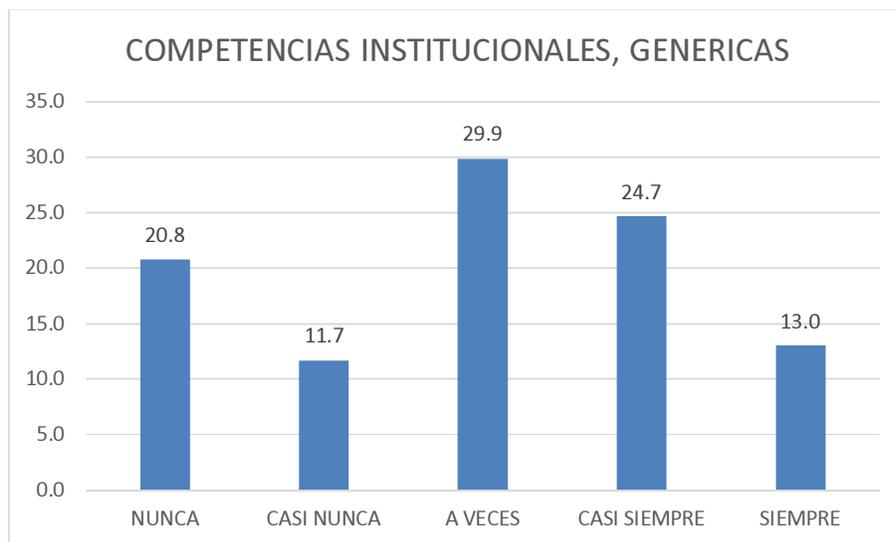
En la tabla 23, se aprecia los resultados respecto a la dimensión competencias institucionales el 20.8% de los trabajadores manifestaron que Nunca se da esta

característica, el 29.9% manifestó que a veces se da esta competencia, el 24.7% manifestó que casi siempre se da esta competencia y finalmente el 13.0% manifestó que siempre se da esta competencia y por último un 11.7% manifestó Casi Nunca se da esta competencia. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se pueden evidenciar que en un numero mayoritario de colabores manifiesta que a veces se da estas competencias en la institución, las cuales están relacionadas a la orientación de los resultados que persigue la institución, además de la orientación al cliente, el compromiso con su centro de laboral, y la transparencia, todas estas están consideradas dentro de esta dimensión, es importante enfatizar que estas competencias tienes que estar inmersas en cada uno de los trabajadores que conforman una determinada área funcional, ya que sus habilidades, conocimientos y sus propias actitudes, están reflejadas en su desempeño laboral y a la vez se verán reflejadas en la consecución de logro de los objetivos institucionales de la UNAMAD.

**Gráfico N°08**

**Resultados generales de la Dimensión: Competencias Institucionales, Genéricas**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N°24:  
Distribución de la dimensión: Competencias Especificas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	15,6	15,6	15,6
	CASI NUNCA	33	42,9	42,9	58,4
	A VECES	5	6,5	6,5	64,9
	CASI SIEMPRE	15	19,5	19,5	84,4
	SIEMPRE	12	15,6	15,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

### **Interpretación y Análisis:**

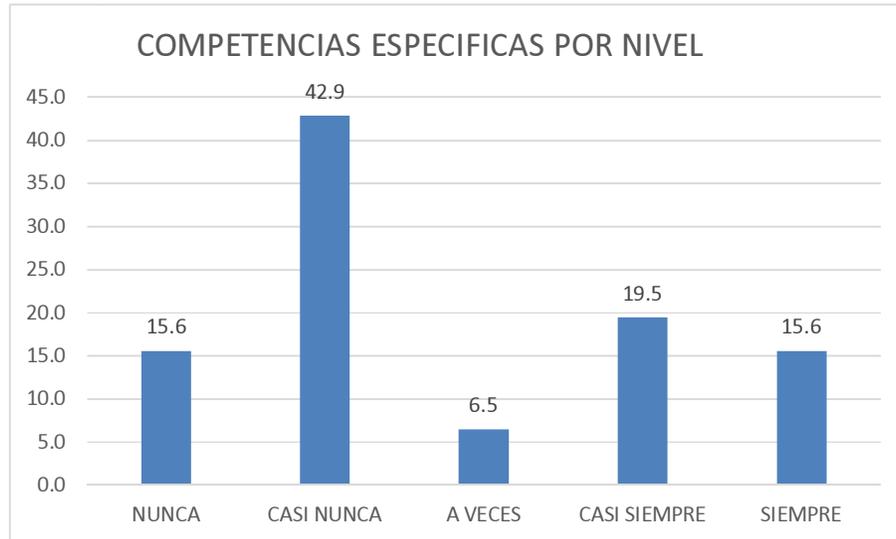
En la tabla 24, se aprecia los resultados respecto a la dimensión competencias específicas el 15.6% de los trabajadores manifestaron que nunca se dan las competencias específicas, el 42.9% manifestó que casi nunca se da esta competencia, el 6.5% manifestó que a veces se da esta competencia el 19.5% manifestó que casi siempre se da y finalmente el 15.6% manifestó que siempre se da esta competencia. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que un número de 33 colaboradores, siendo un número considerable de trabajadores administrativos señalan que casi nunca se da estas competencias en la institución, las competencias específicas por nivel son aquellas que están relacionadas a los conocimientos necesarios para desarrollar un puesto de trabajo, por lo que se puede percibir que el personal encargado de jefatura no muestra interés potenciar estas competencias de los colaboradores, las mismas que se refieren al desarrollo de personal, las construcción de relaciones, comprensión del entorno organizacional y el liderazgo en equipos, lo que permite deducir teniendo en cuenta conceptualización de esta dimensión que el directivo no promueve la capacitación haciendo un asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento y otras

experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas.

**Gráfico N° 09**

**Resultados generales de la Dimensión: Competencias Específicas por Nivel**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 25:**

**Distribución de la dimensión: COMPETENCIAS PARTICULARES POR AREA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	10,4	10,4	10,4
	CASI NUNCA	25	32,5	32,5	42,9
	A VECES	11	14,3	14,3	57,1
	CASI SIEMPRE	23	29,9	29,9	87,0
	SIEMPRE	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

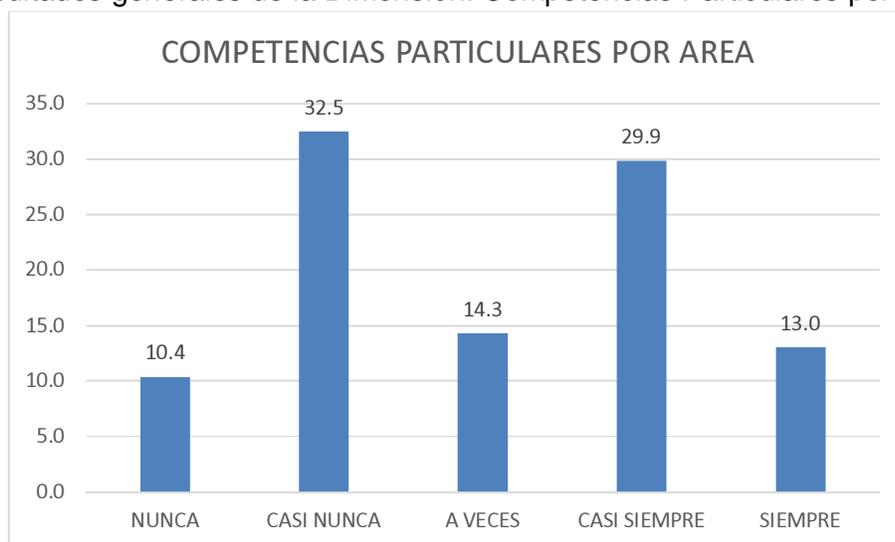
### Interpretación y Análisis:

En la tabla 25, se aprecia los resultados respecto a la dimensión competencias particulares el 10.4% de los trabajadores manifestaron que nunca se dan las competencias específicas, el 32.5% manifestó que casi nunca se da esta competencia, el 14.3% manifestó que a veces se da esta competencia el 29.9% manifestó que casi siempre se da y finalmente el 13.0% manifestó que siempre se da esta competencia. Resultados que también podemos visualizar en el gráfico siguiente.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que en las escalas casi siempre y casi nunca mantienen un similar porcentaje por lo que se puede concluir en términos medios que las competencias particulares por área se encuentran inmersas en cierto número de trabajadores y en otro cierto número no se encuentran estas capacidades en los trabajadores administrativos, estas competencias en la institución están relacionadas a la iniciativa, el trabajo en equipo y el compromiso del aprendizaje de cada uno de los que conforman la plana administrativa.

Gráfico N° 10

Resultados generales de la Dimensión: Competencias Particulares por Área



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 26:**  
**Distribución de la dimensión: COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL PUESTO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	5,2	5,2	5,2
	CASI NUNCA	22	28,6	28,6	33,8
	A VECES	19	24,7	24,7	58,4
	CASI SIEMPRE	29	37,7	37,7	96,1
	SIEMPRE	3	3,9	3,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

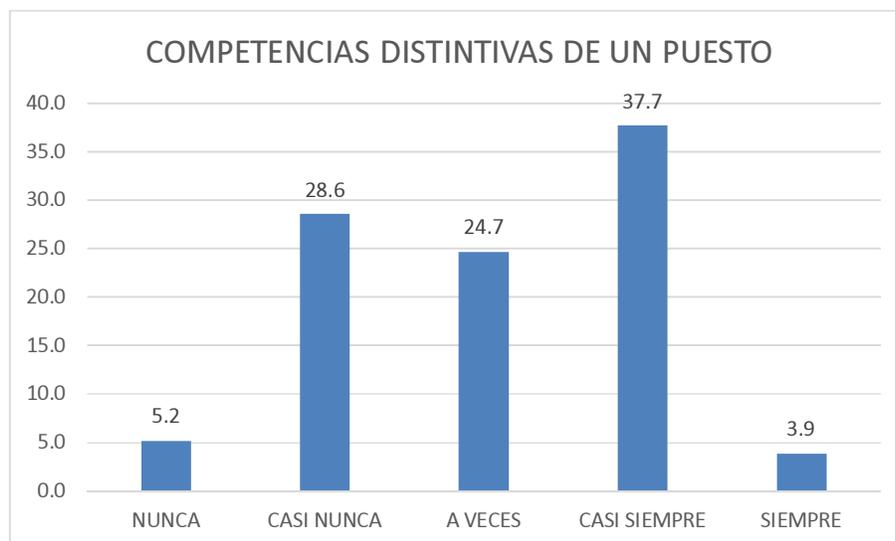
### **Interpretación y Análisis**

En la tabla 26, se aprecia los resultados respecto a la dimensión competencias distintivas el 5.2% de los trabajadores manifestaron que nunca se dan las competencias distintivas, el 28.6% manifestó que casi nunca se da esta competencia, el 24.7% manifestó que a veces se da esta competencia el 37.7% manifestó que casi siempre se da y finalmente el 3.9% manifestó que siempre se da esta competencia. Resultados que también podemos visualizar en el grafico siguiente.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que las competencias distintivas de un puesto se encuentran inmersas en su mayoría en los trabajadores administrativos puesto que los resultados muestran porcentajes altos de aceptación entorno a la existencia de estas competencias que permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleables (genéricas, por nivel y por familia).

**Gráfico N° 11**

**Resultados generales de la Dimensión: Competencias Distintivas de un Puesto**



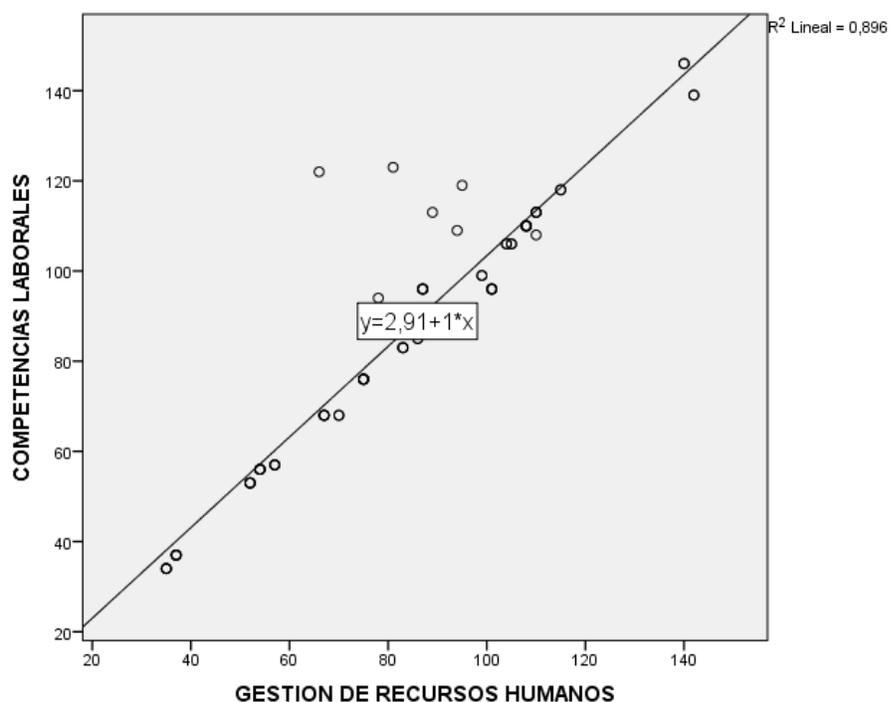
**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**3.2. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COMPETENCIAS LABORALES**

En este numeral probaremos la hipótesis: “Existe relación directa y significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y las Competencias Laborales de los **trabajadores administrativos de la Universidad Amazónica de Madre de Dios. 2018** Los procedimientos para la constatación de hipótesis y análisis de la correlación se efectuaron en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22 obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

**Gráfico N° 12**

**Recta de regresión lineal entre la variable Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 27:  
Matriz de correlación entre las variables Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales**

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS	COMPETENCIAS LABORALES
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Correlación de Pearson	1	,947**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
COMPETENCIAS LABORALES	Correlación de Pearson	,947**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Decisión:

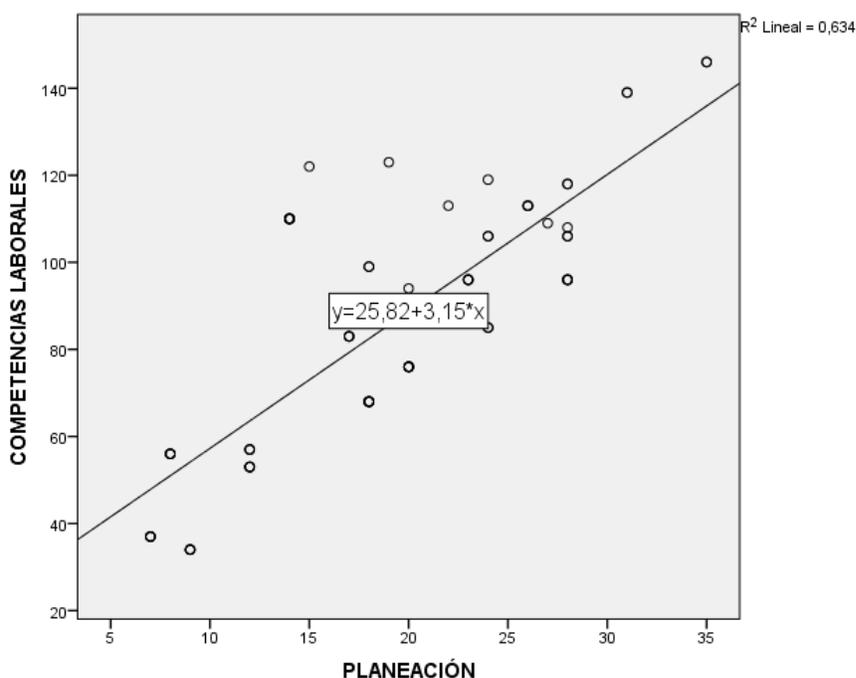
Como el  $p = 0.000$ ; menor al 0.05 de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna lo que indica la existencia de una correlación directa positiva entre las variables gestión de recursos humanos y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r = 0.947$  y su coeficiente de correlación 0.896 lo que indica que en un 89.6% la variable competencias laborales está influenciada por la gestión de recursos humanos.

### 3.2.1 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LA PLANEACION Y LA COMPETENCIAS LABORALES

En este numeral probaremos la hipótesis: "Existe relación significativa entre la Planeación y las Competencias Laborales de los **trabajadores de la UNAMAD. 2018** los procedimientos para la constatación de hipótesis y análisis de la correlación se efectuaron en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22 obteniendo los resultados que se muestran a continuación

Gráfico N° 13

#### Recta de regresión lineal entre la variable Planeación y Competencias Laborales



Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD

**Tabla N° 28:**

**Matriz de correlación entre las variables Planeación y Competencias Laborales**

		PLANEACIÓN	COMPETENCIAS LABORALES
PLANEACIÓN	Correlación de Pearson	1	,797**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
COMPETENCIAS LABORALES	Correlación de Pearson	,797**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decisión:**

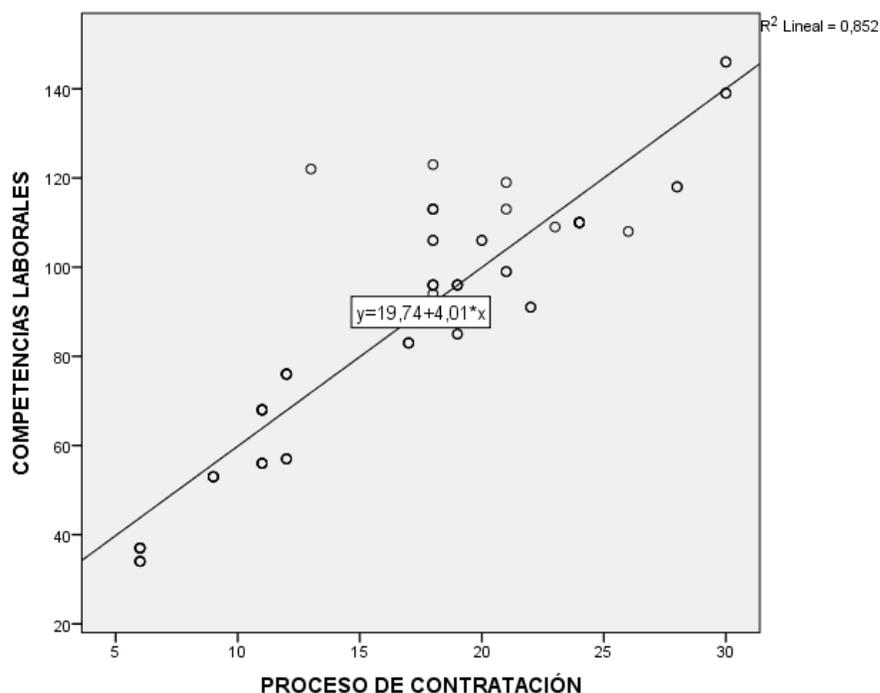
Como el  $p = 0.000$ ; menor al 0.05 de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna lo que indica la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión planificación y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r = 0.797$  y su coeficiente de determinación  $R^2 = 0.635$  lo que indica que en un 63.5% la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión planificación.

**3.2.2 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE CONTRATACION Y LA COMPETENCIAS LABORALES**

En este numeral probaremos la hipótesis: “Existe relación significativa entre el Proceso de Contratación y las Competencias Laborales de los **trabajadores de la UNAMAD. 2018** los procedimientos para la constatación de hipótesis y análisis de la correlación se efectuaron en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22 obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

**Gráfico N° 14**

**Recta de regresión lineal entre la variable Proceso de Contratación y Competencias Laborales**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 29 :  
Matriz de correlación entre las variables Proceso de Contratación y Competencias Laborales**

		PROCESO DE CONTRATACIÓN	COMPETENCIAS LABORALES
PROCESO DE CONTRATACIÓN	Correlación de Pearson	1	,923**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
COMPETENCIAS LABORALES	Correlación de Pearson	,923**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Decisión:

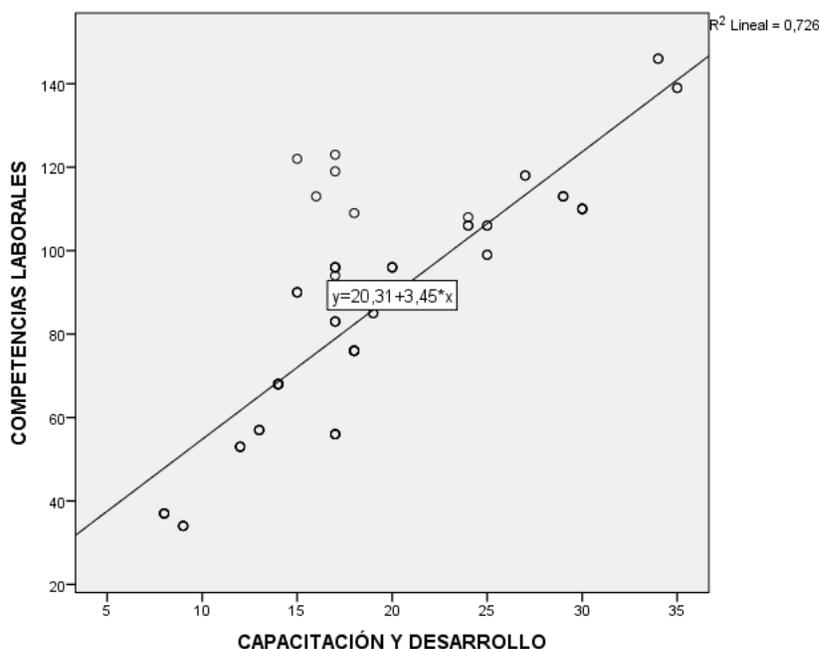
Como el  $p = 0.000$ ; menor al 0.05 de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna lo que indica la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión procesos de contratación y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r = 0.923$  y su coeficiente de determinación  $R^2 = 0.851$  lo que indica que en un 85.1% la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión procesos de contratación.

### 3.2.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LA CAPACITACION Y DESARROLLO CON LAS COMPETENCIAS LABORALES

En este numeral probaremos la hipótesis: “Existe relación significativa entre la Capacitación y Desarrollo con las Competencias Laborales de los **trabajadores de la UNAMAD. 2018** los procedimientos para la constatación de hipótesis y análisis de la correlación se efectuaron en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22 obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Gráfico N° 15

Recta de regresión lineal entre la variable Capacitación y Desarrollo con Competencias Laborales



Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD

**Tabla N° 30 :**  
**Matriz de correlación entre las variables Capacitación y Desarrollo con Competencias Laborales**

		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	COMPETENCIAS LABORALES
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Correlación de Pearson	1	,852**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
COMPETENCIAS LABORALES	Correlación de Pearson	,852**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decisión:**

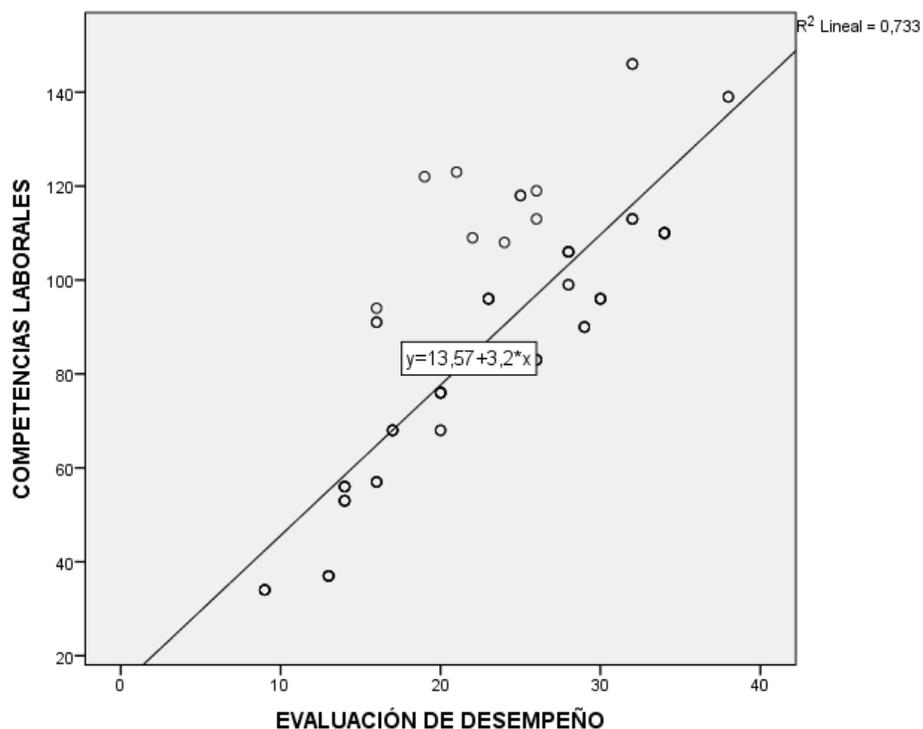
Como el  $p = 0.000$ ; menor al 0.05 de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna lo que indica la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión capacitación y desarrollo y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r = 0.852$  y su coeficiente de determinación  $R^2 = 0.725$  lo que indica que en un 72.5% la variable competencias laborables está influenciada por la dimensión capacitación y desarrollo.

### 3.2.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES

En este numeral probaremos la hipótesis: “Existe relación significativa entre la Evaluación del Desempeño y las Competencias Laborales de los **trabajadores de la UNAMAD. 2018** los procedimientos para la constatación de hipótesis y análisis de la correlación se efectuaron en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22 obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

**Gráfico N° 16**

**Recta de regresión lineal entre la variable Evaluación del Desempeño y Competencias Laborales**



**Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD**

**Tabla N° 31:  
Matriz de correlación entre las variables Evaluación de desempeño con Competencias Laborales**

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	COMPETENCIAS LABORALES
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	,856**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
COMPETENCIAS LABORALES	Correlación de Pearson	,856**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Decisión:

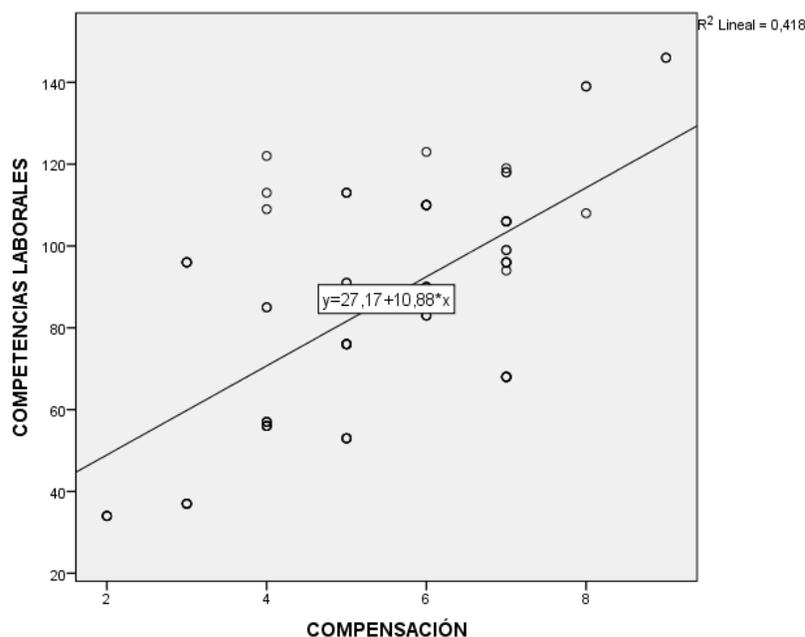
Como el  $p = 0.000$ ; menor al 0.05 de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna lo que indica la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión evaluación de desempeño y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r = 0.856$  y su coeficiente de determinación  $R^2 = 0.732$  lo que indica que en un 73.2% la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión evaluación de desempeño.

### 3.2.4 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LA COMPENSACION Y LAS COMPETENCIAS LABORALES

En este numeral probaremos la hipótesis: “Existe relación significativa entre la Compensación y las Competencias Laborales de los **trabajadores de la UNAMAD. 2018** los procedimientos para la constatación de hipótesis y análisis de la correlación se efectuaron en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22 obteniendo los resultados que se muestran a continuación.

Gráfico N° 17

#### Recta de regresión lineal entre la variable Compensación y Competencias Laborales



Fuente: Encuesta a trabajadores administrativos de la UNAMAD

**Tabla N° 32:**  
**Matriz de correlación entre las variables entre la Compensación y las Competencias Laborales**

		COMPENSACIÓN	COMPETENCIAS LABORALES
COMPENSACIÓN	Correlación de Pearson	1	,647**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
COMPETENCIAS LABORALES	Correlación de Pearson	,647**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decisión:**

Como el  $p = 0.000$ ; menor al 0.05 de significancia, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna lo que indica la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión compensación y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r = 0.647$  y su coeficiente de determinación  $R^2 = 0.418$  lo que indica que en un 41.8% la variable competencias laborables está influenciada por la dimensión compensación.

#### IV. DISCUSION

Identificado el problema de estudio respecto a la Gestión de Recursos Humanos con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la UNAMAD, con los resultados se determinó la existencia de relación entre estas variables, evidenciándose una correlación directa positiva entre ambas variables.

En la actualidad la prioridad de una institución que cumple un papel importante como es la gestión educativa en la primera casa superior de estudios del departamento de Madre de Dios, es fundamentalmente insertar en la sociedad personas con valores y con conocimientos que permitan hacer frente a las exigencias del mundo globalizado, por ello desde el ámbito administrativo, debe iniciarse los cambios positivos y que tarde o temprano redundaran con el logro de los objetivos institucionales ciñéndose en la misión y visión de la institución.

Es así que en un primer hallazgo en esta investigación es la determinación de la existencia de una correlación directa positiva entre las variables gestión de recursos humanos y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.947$  y su coeficiente de correlación 0.896 lo que indica que en un 89.6% la variable competencias laborales está influenciada por la gestión de recursos humanos. Resultados que guardan relación con los trabajos de:

La Torre, F. (2012) señala que las buenas gestiones de recursos humanos orientadas al compromiso se relacionan favorablemente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño de los colaboradores.

Del mismo Muñiz, E. (2017) de la Universidad Andina del Cusco, realizó una investigación denominada "La gestión del talento humano en la empresa Cayman Ecolodge E.I.R.L de Madre de Dios, 2017". La investigación señala que los encargados o directivos de la empresa de turismo, realiza una incorrecta gestión de los recursos humanos puesto que en la media muestral se denota 81.57 puntos, evidenciando serios problemas en no fortalecer los conocimientos, habilidades, en relación al 92.9% de los encuestados, así mismo se obtuvo un 20.64 puntos

referidos a que la empresa no está desarrollando actividades relacionadas a la capacitación y actualización personal, por otro lado la investigación concluye en que las actitudes de los colaboradores son incorrectas, lo que conlleva a un clima organizacional desfavorable para la empresa.

Gonzales, J. (2017) de Universidad Andina del Cusco realizó una investigación denominada "Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en el Área de Logística del Hospital Santa Rosa de la Ciudad De Puerto Maldonado", el objetivo es determinar en qué medida la gestión por competencias se relacionan con el desempeño laboral en el área de logística del Hospital Santa Rosa, los resultados obtenidos de en la investigación fue que el coeficiente de correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral en el área de logística del Hospital Santa Rosa de la es de 0,315, a un nivel de significancia del 0.05; y que existe una correlación positiva en relación a las variables de estudio. Lo cual significa que los trabajadores del área de logística tienen competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales lo cual es reflejado en el buen desempeño laboral.

En el presente trabajo de investigación se encontró que la dimensión Gestión de Recursos humanos se encuentran en una categoría alta con un 68.8% para los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios. A su vez las Competencias Laborales se encuentran en una categoría alta con un 67.5% para los trabajadores de la institución señalada anteriormente.

Con la aplicación de la encuesta de Gestión de recursos y competencias laborales, presenta una correlación alta ( $Rho= 0.896$ ) entre estas dos variables lo que indica que las competencias laborales están influenciadas por la gestión de recursos humanos. La conclusión de la prueba de hipótesis ratifica este la hipótesis y a la vez, este resultado coincide con Velazco (2017) que plantea que existe una alta relación entre ambas variables, es decir, se evidencia una relación significativamente alta y positiva entre las competencias laborales y el clima organizacional ( $Rho=0,738$ ) de la unidad de prestaciones económicas lima oeste. Llegando a la conclusión que si dentro de la organización se formule de forma periódica acciones de evaluación de las competencias mejorara considerablemente el clima organizacional.

Finalmente podemos indicar que de los resultados de la presente investigación es un aporte que permitirá contribuir a la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, así como será de utilidad para futuras investigaciones.

## V. CONCLUSIONES

1. Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre las variables gestión de recursos humanos y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.947$  y su coeficiente de correlación  $0.896$  lo que indica que en un  $89.6\%$  la variable competencias laborales está influenciada por la gestión de recursos humanos. Lo que significa que existe una relación directa y significativa con las competencias laborales.
2. Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión planificación y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.797$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.635$  lo que indica que en un  $63.5\%$  la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión planificación.
3. Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión procesos de contratación y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.923$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.851$  lo que indica que en un  $85.1\%$  la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión procesos de contratación.
4. Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión capacitación y desarrollo y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.852$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.725$  lo que indica que en un  $72.5\%$  la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión capacitación y desarrollo.
5. Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión evaluación de desempeño y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.856$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.732$  lo que indica que en un  $73.2\%$  la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión evaluación de desempeño.
6. Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre la dimensión compensación y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.647$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.418$  lo que indica que en un  $41.8\%$  la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión compensación

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a las autoridades universitarias potenciar a todas las áreas en temas de gestión de recursos humanos y competencias laborales para un adecuado desenvolvimiento en sus puestos de trabajo, y contribuir en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores esta correlación entre las variables gestión de recursos humanos y las competencias laborales debido a que en un 89.6% la variable competencias laborales está influenciada por la gestión de recursos humanos.
2. Se recomienda mejorar la Gestión en cuanto se refiere a la planificación de los recursos humanos, tomando medidas correctivas que permitan mejorar el pronóstico de las necesidades de RRHH que necesita la institución y la satisfacción de los mismos dentro de su puesto de trabajo ya que la mayoría del personal considera que no es apropiada la planeación en su centro laboral, además se presumen en un 63.5% la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión planificación.
3. Se recomienda a las autoridades que el proceso de contratación se debe desarrollar de acuerdo al perfil profesional que requiere las áreas administrativas puesto que se evidencia una correlación entre la dimensión procesos de contratación y las competencias laborales debido a que en un 85.1% la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión procesos de contratación.
4. Se recomienda a las autoridades universitarias fortalecer las capacidades y competencias de los trabajadores de todas las áreas a través de la implementación de programas de capacitación ya que existe una correlación entre la dimensión procesos de contratación y las competencias laborales debido a que en un 85.1% la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión procesos de contratación.
5. Se recomienda a las autoridades universitarias elaborar un manual o directivas de desempeño laboral de recursos humanos que permita mejorar las competencias de los trabajadores administrativos
6. Se recomienda a las autoridades universitarias establecer lineamientos y acciones necesarias que brinden reconocimientos, estímulos y

compensaciones laborales puesto que en la investigación se evidencia la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión compensación.

## VII. REFERENCIAS

- Alfaro, S. (2011). Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú: Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Arias, P. (2017). Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería – caso de SMRL Lúcumá dorada. Lima – Perú: Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Báez, F. y Santos, M. (2014). Gestión de los recursos humanos, estudio de caso de caso: la comunicación en el hotel rio grande, Santa Fe – Argentina: Instituto Superior N°4044 “Sol”.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano tercera edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humano de las organizaciones octava edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. INNOVAR Revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos décimo Primera edición. México: Pearson Educación, S.A.
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos décimo cuarta edición. México: Pearson Educación, S.A.
- Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum. (2009). Administración un Enfoque basado en Competencias 11a edición. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Granados, M. (2013). Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la universidad nacional mayor de santos marcos, Lima – Perú: tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos 5ta Edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- La Torre, F. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, valencia –España: Tesis Universidad de Valencia.

Muñiz, E. (2017). La gestión del talento humano en la empresa caimán ecolodge E.I.R.L. Puerto Maldonado-Perú: Tesis Universidad Andina del Cusco.

Marcillo, N. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de manabi, Trujillo – Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Martin, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas, Valladolid-España: Universidad de Valladolid.

Rodríguez, A. y Miguel, E. (2002). Competencias laborales en la administración pública, Buenos Aires – Argentina: Oficina Nacional de Innovación de Gestión.

Velazco, E. (2017). La competencia laboral y el clima organizacional de la unidad de prestaciones económicas lima oeste del seguro social de salud – Essalud – Lima – Perú: Tesis Universidad Cesar Vallejo.

Vinueza, A. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador. Perú: Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Vallejo, J. (1996). El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, San Nicolás de la Garza, Nuevo León – México: Tesis Universidad Autónoma de Nueva León.

## ANEXOS

**Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales de los Trabajadores  
Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios 2018**

Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo  
Juan Julio Ganoza 113-115 Urb. California/Trujillo-Perú  
E-mail: aaronlt@hotmail.com

Julio2018

**RESUMEN**

El trabajo de investigación tuvo por objetivo relacionar la Gestión de Recursos Humanos y las Competencias Laborales de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica Madre de Dios año 2018.

El tipo de investigación fue Descriptivo Correlacional el diseño de investigación es de naturaleza no experimental de tipo descriptivo correlacional de corte transversal, el proceso de levantamiento de información se realizó en una muestra probabilística de forma aleatoria simple de 77 trabajadores de un total de población de 95 personas y como instrumentos de recojo de datos se utilizó la encuestas, conformadas por 30 preguntas en la escala de Likert para cada variable, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados fueron llevados a gráficos estadísticos (programa SPSS versión 22) así como sus respectivas interpretaciones, con ello se determinó que para la Variable "Gestión de Recursos Humanos" se obtuvo un índice de consistencia alfa de Cronbach de 0.976 y para la variable "Competencias Laborales" se obtuvo un índice de consistencia alfa de Cronbach de 0.978. El análisis estadístico aplicado, fue la Prueba de Correlación de Pearson. Cuyos resultados para la correlación de las variables de la Investigación indican que el 68.8% de los trabajadores administrativos, manifiestan que siempre se realiza una adecuada gestión de recursos humanos y el 67.5% de ellos manifiestan de igual manera que siempre se da competencias laborales en los trabajadores administrativos de la institución en estudio. Se demostró que existe una correlación directa positiva entre las variables Gestión de recursos humanos y las Competencias laborales, siendo su coeficiente ( $r=0.947$ ); y su coeficiente de correlación 0.896 lo que indica que en un 89.6% la variable competencias laborales está influenciada por la gestión de recursos humanos.

Finalmente, la tesis concluye con los aportes que se dan como resultado de la investigación, facilitando las recomendaciones las cuales se consideran viables, así mismo se añade la amplia bibliografía.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales.

## **ABSTRACT**

The objective of the research work was to relate the Human Resources Management and the Labor Competencies of the Administrative Workers of the Madre de Dios National Amazonic University, 2018.

The type of research was Correlational Descriptive. The research design is of a non-experimental nature of descriptive, cross-sectional correlational type, the information-gathering process was carried out in a simple randomized probabilistic sample of 77 workers out of a total population of 95 people and as data collection instruments the survey was used, consisting of 30 questions on the Likert scale for each variable, through the evaluation of its different dimensions, whose results were taken to statistical graphs (program SPSS version 22) as well as their respective interpretations, it was determined that for the Variable "Human Resources Management" an index of Cronbach's alpha consistency of 0.976 was obtained and for the variable "Labor Competencies" an index of Cronbach's alpha consistency of 0.978 was obtained. The statistical analysis applied was the Pearson Correlation Test.

Whose results for the correlation of the research variables indicate that 68.8% of the administrative workers state that an adequate management of human resources is always carried out and 67.5% of them state in the same way that there are always labor competencies in the administrative workers of the institution under study. It was shown that there is a positive direct correlation between the variables Human Resources Management and Labor Competencies, with its coefficient ( $r = 0.947$ ); and its correlation coefficient is 0.896, which indicates that in 89.6% the labor competencies variable is influenced by human resources management.

Finally, the thesis concludes with the contributions that are given as a result of the research, facilitating the recommendations which are considered viable, as well as the extensive bibliography.

## **KEYWORDS**

Human Resources Management and Labor Competencies

## INTRODUCCIÓN

Partiendo desde el punto de vista global, las compañías alrededor del mundo, están poniendo en consideración que el principal activo que está inmersa en una empresa son los individuos que lo conforman, quienes se encuentran por encima de los bienes de capital como las herramientas, máquinas que en la anterioridad representaban lo más importante dentro de una organización, sin embargo lo que realmente permite que se muestren resultados satisfactorios es la intangibilidad que se encuentra en cada uno de los colaboradores nos referimos a la inteligencia, las capacidades, habilidades que están inmersas en los colaboradores, por ende se considera que el talento humano es imprescindible para una adecuada gestión organizacional

Hablar de la importancia de la gestión de talento humano, nos traslada a épocas muy anteriores, como lo describe (Cáceres Cely, 2012) al referirse a Elton Mayo con su teoría la más representativa a lo que respecta sobre las relaciones humanas, haciendo énfasis a la necesidad de considerar a las personas como parte de la organización, que va más allá del esfuerzo físico, como es el aspecto psicológico, las relaciones sociales, sentimientos y emociones, que deben ser consideradas en el ámbito laboral. Todos los seres humanos somos eminentemente sociales puesto que es nuestra naturaleza tenemos capacidades propias las cuales se van desarrollando a lo largo de su existencia, de allí la importancia considerar a la persona como el pilar fundamental de la organización.

Así mismo es preciso recalcar que los recursos humanos son los elementos que esta por encima de otros recursos puesto que sin los primeros los demás no se desarrollarían esto mismo enfatiza (Pérez Herrera. 2014) al referirse a (Herrera Duran, 2011) quien hace énfasis a que “Los individuos son reconocidos como recursos a raíz de la creación de la empresa como elementos de trabajo, en donde se manejan y transforman diversos recursos, entre los que se destacan: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, tecnológicos entre otros; pero los recursos humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás recursos enunciados anteriormente exigen obligatoriamente la presencia del ser humano para su procesamiento” (p.04).

En el ámbito nacional, según (Calderón Moncloa, 2013) la gestión del talento humano en el Perú es una función crucial, debido a que el tema no es visto como función necesaria para la mayoría de las empresas peruanas, ya que es considerada como una de las últimas funciones de la organización. Es así que algunos casos a nivel de las finanzas, administración, producción, ventas y proceso, el talento humano única es tomado en serio

En la actualidad muchas organizaciones sean públicas y privadas no se preocupan o no muestran el mínimo interés en el recurso más importante que existe en toda una sociedad, no estamos hablando de los bienes materiales, activos físicos, o monetarios estamos hablando de nosotros, las personas que conforman el núcleo social de una país, individuos que con sus habilidades, conocimientos, valores contribuyen a que una sociedad crezca y se desarrolle; partiendo de esta premisa es fundamental reconocer a las personas que trabajan dentro de una organización como un recurso valioso puesto que sin ellos, una organización no se sustentaría para seguir operativizando los procesos que existen dentro de ella, por ende no desarrollaría sus actividades productivas.

Está claro que, para que una organización se desarrolle debe tener los recursos o elementos suficientes para ser competitiva con el resto; en un mundo totalmente globalizado hoy en día la competitividad no se podría concebir solo con activos monetarios, físicos, si no con factores intangibles aún más prioritarios que se encuentran inmersas en los colaboradores, estos factores son las actitudes (entendiéndose en la forma de actuar de una persona y a la voluntad de sí mismas para realizar sus actividades) y aptitudes (habilidades y conocimientos), además de los valores de cada individuo que conforman una organización. Estos mecanismos sólo se obtienen a través del quehacer del ser humano, por ello la competitividad debe estar inmersa dentro de cada individuo.

Precisamente, el potencial humano, considerado en la gestión administrativa, como un recurso, se cristianiza en un factor imprescindible para la obtención de destrezas competitivas dentro de las instituciones, puesto que ellas establecen a las competencias laborales como factores distintivos generando una ventaja competitiva con el resto de instituciones que conforman del rubro de mercado al que pertenecen. Desde este punto de vista, que considera a la competencia como la nueva visión del mundo de la empleabilidad, un deber digno de atención debe de instaurarse sobre las instituciones comprometidas con la educación superior, ya que ellas son las que forman y desarrollan capital humano.

Es por este motivo que tomando en cuenta estos alcances en la sociedad, que comprende las organizaciones e instituciones y viendo la problemática existente, se realizó el estudio de investigación que permitió identificar los componentes que limitan las competencias y condicionan la problemática en la institución, por lo cual se estableció desarrollar el trabajo de investigación denominado “ Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales en la Universidad Nacional

Amazónica de Madre de Dios” que hace hincapié de la percepción de esta problemática que afecta directa e indirectamente a los usuarios externos e internos de esta casa de estudios.

En el presente trabajo de investigación se identificó que la Gestión de Recursos Humanos se está desarrollando dentro de la institución, pero con respecto a las dimensiones de estudio los indicadores señalan que no es lo suficientemente satisfactorio puesto que considerando a la planeación como uno de sus dimensiones y que esta formulado por el pronóstico de recursos humanos y las medidas que necesitan la institución para la satisfacción del recurso humanos no se está cumpliendo, por lo que la institución deberá tomarle más consideración, ya que es uno de los principales pilares dentro del proceso administrativo; por otro lado el proceso de contratación en la institución se tiene como resultado la disconformidad de los trabajadores en cuanto se refiere a este proceso desde la etapa de reclutamiento, hasta la selección del personal idónea para cubrir un puesto , del mismo modo la problemática también radica la ausencia de la evaluación del desempeño dentro de la institución, cabe indicar que dentro de esta dimensión encontramos indicadores tales como la evaluación del desempeño individual, enfocándose a evaluaciones de acuerdo a las funciones del personal en su puesto, así mismo se encuéntranos la evaluación del desempeño de los equipos que abarca las relaciones laborales del grupo de trabajo y las reuniones periódicas que contribuyan a optimizar el buen desempeño, es importante indicar que los directivos se enfoquen en diseñar un programa de evaluación del desempeño que permita de esta manera potenciar las competencias individuales grupales de todo el equipo administrativo de la UNAMAD.

Con respecto a la competencia dentro de la institución la problemática radica en la ausencia de competencias Institucionales, las cuales están relacionadas a la orientación de los resultados que persigue la institución, además de la orientación al cliente, el compromiso con su centro de laboral, y la transparencia, todas estas están consideradas dentro de esta dimensión, es importante enfatizar que estas competencias tienes que estar inmersas en cada uno de los trabajadores que conforman una determinada área funcional, ya que sus habilidades, conocimientos y sus propias actitudes, están reflejadas en su desempeño laboral y a la vez se verán reflejadas en la la consecución de logro de los objetivos institucionales de la UNAMAD.

Por otra parte, los beneficiarios que hacen uso de las instituciones administrativas, por lo habitual tienen una percepción negativa de la misma, debido al tiempo que requieren los trámites administrativos, así como los obstáculos que deben superar para lograr sus fines y objetivos son considerados extensos. Se debe entender que la atención a los usuarios debe ser eficiente, y obteniendo la satisfacción del usuario puesto que es una competencia que debe ser existir dentro

un servidor público a que también se puede considerar en una de sus funciones la orientación al cliente y más aún la satisfacción del mismo.

Así mismo otra problemática esta relacionada a la ausencia de competencias específicas por nivel relacionadas a los conocimientos necesarios para desarrollar un puesto de trabajo, por lo que se puede percibir que el personal encargado de jefatura no muestra interés potenciar estas competencias de los colaboradores, las mismas que se refieren al desarrollo de personal, la construcción de relaciones, comprensión del entorno organizacional y el liderazgo en equipos, lo que permite deducir teniendo en cuenta conceptualización de esta dimensión que el directivo no promueve la capacitación haciendo una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento y otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas

En la Administración Pública, han coexistido con permanencia procedimientos presididos por procesos rutinarios, un sistema burocrático en la gestión administrativa pública, donde muchas veces no se ha considerado lo imprescindible que es el potencial humano para gestión eficiente dentro de la administración pública, por el contrario han permanecido factores que han inmovilizado el proceso en la mejora del funcionamiento de las instituciones que están inmersas en el estado, deteniendo el ejercicio de funciones de las instituciones, en deterioro de la eficiencia y eficacia de este sector. Por tal razón, esta investigación permitió identificar la relación de gestión de recursos humanos con las competencias laborales, con la finalidad de implementar mejores modelos de gestión que permitan mejorar la institucionalidad en beneficio de los usuarios internos y externos del centro superior sujeto de estudio.

La Gestión de Recursos Humanos se identifica con las diversas capacidades que influyen en el planeamiento en la organización y en la administración generando el apoyo que representa en el desempeño, permitiendo la ejecución de las actividades de los profesionales, aquellos que están involucrados en el trabajo en el marco de capacitación y desempeño.

Los cambios actuales de centro en la administración de la mejora de la RH giran alrededor de la administración vital y la administración de los recursos humanos (perfiles relacionados por competencias y/o habilidades, reorientación y unión de actividades de preparación e incremento del desempeño).

Es así que, partiendo de lo expuesto, se puede identificar que el verdadero problema está en la Gestión del Recurso Humano en cuanto al interés que imparte a las competencias Laborales de cada uno de los colaboradores que comprende una organización.

Por ello, el actual trabajo de tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Amazónica de Madre de Dios” la investigación es de tipo descriptivo correlacional, se desarrolló con la finalidad de establecer la relación existente entre La Gestión de Recursos Humanos y las Competencias Laborales de los trabajadores Administrativos, en cumplimiento del Reglamento de grados y títulos de la Universidad “Cesar Vallejo” para optar el grado académico de Magister en Gestión pública.

Así mismo este estudio busca como propósito el asistir a una mejorar en la gestión de recursos humanos por medio del buen manejo de las competencias laborales que existe en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, contribuyendo a alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la institución.

## 1. METODOLOGÍA

El diseño de estudio a utilizar es No experimental, Descriptivo Correlacional, y transversal por que busca encontrar el grado de relación que existe entre las dos variables de interés en una misma muestra.

No experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

Es Correlacional porque se pretende establecer el tipo de relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales.

Es de corte transversal porque la recolección de los datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único.

La metodología utilizada en la presente investigación se caracteriza por ser CUANTITATIVA, ya que se utilizó la recolección y análisis de datos para responder a las preguntas de la investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud y objetividad patrones de comportamiento de una población. **El tipo de Investigación**, de acuerdo al objetivo de la investigación el presente estudio se establece como correlacional, puesto que está orientada a saber cómo se comporta un fenómeno o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; Es decir intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable.

Este estudio estuvo enfocado a una población de 95 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios y utilizando un muestreo probabilístico bajo una fórmula se obtuvo una muestra de 77 personas, las técnicas de recolección de datos utilizados fueron los cuestionarios, encuesta con escala de Likert de 5 categorías 1) Nunca; 2) Casi Nunca; 3) A veces; 4) Casi siempre; 5) Siempre, la confiabilidad de los instrumentos se realizó a través de una prueba piloto al 20% de la población a través del índice de alfa de Cronbach dando como resultado Alfa de Cronbach es de 0,976 para el instrumento de la variable Gestión de Recursos Humanos y Alfa de Cronbach es de 0,978 para el instrumento de la variable Competencias Laborales.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos se procedió a procesar la base de datos comenzando con la baremación, teniendo en cuenta el puntaje de las categorías otorgadas, seguidamente se realizó los procedimientos para la constatación de hipótesis y análisis de la correlación con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22 pudiendo obtener los hallazgos y resultados de la investigación.

## **2. RESULTADOS**

En una visión integral, podemos mencionar que para la Variable Gestión de Recursos Humanos la mayoría de los trabajadores administrativos 53 personas, superando numéricamente a las categorías demostradas en la tabla, lo que nos permite deducir que siempre se da una adecuada Gestión en cuanto se refiere al personal que labora dentro de la institución, lo que indica que la gestión de personal está desarrollándose adecuadamente.

En cuanto a la dimensión planeación, podemos considerar que para el personal administrativo en su mayoría según los porcentajes obtenidos y ubicando al porcentaje más alto en la escala en A veces superando a los demás escalas, nos permite manifestar que la planeación, refiriéndose básicamente al pronóstico de recursos humanos que necesita la institución y las medidas que necesitan para la satisfacción del recurso humanos no se está cumpliendo, por lo que la institución deberá tomarle más consideración, puesto que es uno de los principales pilares dentro del proceso administrativo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede considerar que para el personal administrativo en su mayoría según los porcentajes obtenidos y ubicando al porcentaje más alto dentro del gráfico N°3, manifiestan que A veces se da el proceso de contratación por lo que se

puede intuir la disconformidad de los trabajadores en cuanto se refiere a este proceso desde la etapa de reclutamiento, hasta la selección del personal idónea para cubrir un puesto, por otro lado, un menor porcentaje siendo este un total de 7 personas precisan que siempre se toma en cuenta el proceso de contratación al momento de reclutar y seleccionar a un personal.

De los resultados obtenidos podemos evidenciar que un total de 28 personas siendo este número el equivalente al porcentaje más alto dentro de la escala, indicando de esta manera que casi nunca en la UNAMAD se da lo que es la Capacitación y Desarrollo dentro de cada puesto que ocupa el colaborador, con porcentajes más bajos podemos encontrar en escala ascendente a las categorías Casi siempre, Nunca, Siempre, A veces, evidenciando la falta programas de capacitación y programas de desarrollo para el personal, es necesario desarrollar estrategias para que esto mejore y que permita contribuir significativamente en la carrera pública de cada colaborador en la institución.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que un mayor número de colaboradores de la institución indica que casi nunca se da lo relacionado a la evaluación del desempeño dentro de la institución, cabe indicar que dentro de esta dimensión encontramos indicadores tales como la evaluación del desempeño individual, enfocándose a evaluaciones de acuerdo a las funciones del personal en su puesto, así mismo se encuentra inmerso la evaluación del desempeño de los equipos que abarca las relaciones laborales del grupo de trabajo y las reuniones periódicas que contribuyan a optimizar el buen desempeño, es importante indicar que los directivos se enfoquen en diseñar un programa de evaluación del desempeño que permita de esta manera potenciar las competencias individuales grupales de todo el equipo administrativo de la UNAMAD.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que un porcentaje mayor siendo este número 28 personas del total de la muestra de estudio, indican que a veces se da lo que son las compensaciones, lo que significa que la mayoría no percibe la existencia de esta dimensión dentro de la UNAMAD, se evidencia la carencia de estímulos o reconocimientos a los empleados por su buen desempeño. Por consiguiente, refiriéndose a las compensaciones, se podría implementar dentro de la institución las compensaciones por tiempo de servicio pudiendo reconocerse superando su jornada laboral o un reconocimiento al tiempo de servicio brindado en la institución, así mismo podemos considerar compensaciones por productividad, por un buen desempeño demostrado en periodo determinado.

En una visión integral de los resultados obtenidos se puede evidenciar que para la variable competencias laborales en su mayoría de los trabajadores administrativos siendo este un total de 52 personas, superando numéricamente a las categorías demostradas en la tabla, permitiendo deducir que siempre se da las competencias laborales en la institución, lo que indica que esta variable se adecua con énfasis en el recurso humano dentro de la institución, así mismo se considera que son óptimas por lo que se invita a la institución a mantener estos indicadores que redundaran en el logro de los objetivos institucionales.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se pueden evidenciar que en un numero mayoritario de colaboradores manifiesta que a veces se da estas competencias en la institución, las cuales están relacionadas a la orientación de los resultados que persigue la institución, además de la orientación al cliente, el compromiso con su centro de laboral, y la transparencia, todas estas están consideradas dentro de esta dimensión, es importante enfatizar que estas competencias tienes que estar inmersas en cada uno de los trabajadores que conforman una determinada área funcional, ya que sus habilidades, conocimientos y sus propias actitudes, están reflejadas en su desempeño laboral y a la vez se verán reflejadas en la consecución de logro de los objetivos institucionales de la UNAMAD.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que un número de 33 colaboradores, siendo un número considerable de trabajadores administrativos señalan que casi nunca se da estas competencias en la institución, las competencias específicas por nivel son aquellas que están relacionadas a los conocimientos necesarios para desarrollar un puesto de trabajo, por lo que se puede percibir que el personal encargado de jefatura no muestra interés potenciar estas competencias de los colaboradores, las mismas que se refieren al desarrollo de personal, las construcción de relaciones, comprensión del entorno organizacional y el liderazgo en equipos, lo que permite deducir teniendo en cuenta conceptualización de esta dimensión que el directivo no promueve la capacitación haciendo un asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento y otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede evidenciar que en las escalas casi siempre y casi nunca mantienen un similar porcentaje por lo que se puede concluir en términos medios que las competencias particulares por área se encuentran inmersas en cierto número de trabajadores y en otro cierto número no se encuentran estas capacidades en los trabajadores administrativos,

estas competencias en la institución están relacionadas a la iniciativa, el trabajo en equipo y el compromiso del aprendizaje de cada uno de los que conforman la plana administrativa.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que las competencias distintivas de un puesto se encuentran inmersas en su mayoría en los trabajadores administrativos puesto que los resultados muestran porcentajes altos de aceptación entorno a la existencia de estas competencias que permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleables (genéricas, por nivel y por familia).

### **3. DISCUSIÓN**

Identificado el problema de estudio respecto a la Gestión de Recursos Humanos con las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la UNAMAD, con los resultados se determinó la existencia de relación entre estas variables, evidenciándose una correlación directa positiva entre ambas variables.

En la actualidad la prioridad de una institución que cumple un papel importante como es la gestión educativa en la primera casa superior de estudios del departamento de Madre de Dios, es fundamentalmente insertar en la sociedad personas con valores y con conocimientos que permitan hacer frente a las exigencias del mundo globalizado, por ello desde el ámbito administrativo, debe iniciarse los cambios positivos y que tarde o temprano redundaran con el logro de los objetivos institucionales ciñéndose en la misión y visión de la institución.

Es así que en un primer hallazgo en esta investigación es la determinación de la existencia de una correlación directa positiva entre las variables gestión de recursos humanos y las competencias laborales, siendo su coeficiente  $r=0.947$  y su coeficiente de correlación  $0.896$  lo que indica que en un 89.6% la variable competencias laborables está influenciada por la gestión de recursos humanos.

Resultados que guardan relación con los trabajos de:

La Torre, F. (2012) señala que las buenas gestiones de recursos humanos orientadas al compromiso se relacionan favorablemente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundo en mayor satisfacción y desempeño de los colaboradores.

Del mismo Muñiz, E. (2017) de la Universidad Andina del Cusco, realizo una investigación denominada "La gestión del talento humano en la empresa cayman ecolodge E.I.R.L de Madre de

Dios, 2017". La investigación señala que los encargados o directivos de la empresa de turismo, realiza una incorrecta gestión de los recursos humanos puesto que en la media muestral se denota 81.57 puntos, evidenciando serios problemas en no fortalecer los conocimientos, habilidades, en relación al 92.9% de los encuestados, así mismo se obtuvo un 20.64 puntos referidos a que la empresa no está desarrollando actividades relacionadas a la capacitación y actualización personal, por otro lado la investigación concluye en que las actitudes de los colaboradores son incorrectas, lo que conlleva a un clima organizacional desfavorable para la empresa.

Gonzales, J. (2017) de Universidad Andina del Cusco realizo una investigación denominada "Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en el Área de Logística del Hospital Santa Rosa de la Ciudad De Puerto Maldonado", el objetivo es determinar en qué medida la gestión por competencias se relacionan con el desempeño laboral en el área de logística del Hospital Santa Rosa, los resultados obtenidos de en la investigación fue que el coeficiente de correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral en el área de logística del Hospital Santa Rosa de la es de 0,315, a un nivel de significancia del 0.05; y que existe una correlación positiva en relación a las variables de estudio. Lo cual significa que los trabajadores del área de logística tienen competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales lo cual es reflejado en el buen desempeño laboral. En el presente trabajo de investigación se encontró que la dimensión Gestión de Recursos humanos se encuentran en una categoría alta con un 68.8% para los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. A su vez las Competencias Laborales se encuentran en una categoría alta con un 67.5% para los trabajadores de la institución señalada anteriormente.

Con la aplicación de la encuesta de Gestión de recursos y competencias laborales, presenta una correlación alta ( $Rho=0.896$ ) entre estas dos variables lo que indica que las competencias laborales están influenciadas por la gestión de recursos humanos. La conclusión de la prueba de hipótesis ratifica este la hipótesis y a la vez, este resultado coincide con Velazco (2017) que plantea que existe una alta relación entre ambas variables, es decir, se evidencia una relación significativamente alta y positiva entre las competencias laborales y el clima organizacional ( $Rho=0,738$ ) de la unidad de prestaciones económicas lima oeste. Llegando a la conclusión que si dentro de la organización se formule de forma periódica acciones de evaluación de las competencias mejorara considerablemente el clima organizacional.

Finalmente podemos indicar que de los resultados de la presente investigación es un aporte que permitirá contribuir a la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, así como será de utilidad para futuras investigaciones.

#### 4. CONCLUSIONES

Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre las **variables gestión de recursos humanos y las competencias laborales**, siendo su coeficiente  $r=0.947$  y su coeficiente de correlación  $0.896$  lo que indica que en un **89.6%** la **variable competencias laborales está influenciada por la gestión de recursos humanos**. Lo que significa que existe una relación directa y significativa con las competencias laborales.

Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre la **dimensión planificación y las competencias laborales**, siendo su coeficiente  $r=0.947$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.635$  lo que indica que en un **63.5%** la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión planificación.

Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre **la dimensión procesos de contratación y las competencias laborales**, siendo su coeficiente  $r=0.923$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.851$  lo que indica que en un **85.1%** la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión procesos de contratación.

Se demostró la existencia la existencia de una correlación directa positiva entre **la dimensión capacitación y desarrollo y las competencias laborales**, siendo su coeficiente  $r=0.852$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.725$  lo que indica que en un **72.5%** la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión capacitación y desarrollo.

Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre **la dimensión evaluación de desempeño y las competencias laborales**, siendo su coeficiente  $r=0.856$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.732$  lo que indica que en un **73.2%** la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión evaluación de desempeño.

Se demostró la existencia de una correlación directa positiva entre **la dimensión compensación y las competencias laborales**, siendo su coeficiente  $r=0.647$  y su coeficiente de determinación  $R^2 0.418$  lo que indica que en un **41.8%** la variable competencias laborales está influenciada por la dimensión compensación.

#### 5. REFERENCIAS

Alfaro, S. (2011). Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú: Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Arias, P. (2017). Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería – caso de SMRL Iúcuma dorada. Lima – Perú: Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Báez, F. y Santos, M. (2014). Gestión de los recursos humanos, estudio de caso de caso: la comunicación en el hotel rio grande, Santa Fe – Argentina: Instituto Superior N°4044 “Sol”.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano tercera edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humano de las organizaciones octava edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Calderón, G. y Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. INNOVAR Revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos décimo Primera edición. México: Pearson Educación, S.A.

Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos décimo cuarta edición. México: Pearson Educación, S.A.

Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum. (2009). Administración un Enfoque basado en Competencias 11a edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Granados, M. (2013). Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la universidad nacional mayor de santos marcos, Lima – Perú: tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos 5ta Edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.

La Torre, F. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, valencia –España: Tesis Universidad de Valencia.

Muñiz, E. (2017). La gestión del talento humano en la empresa caimán ecolodge E.I.R.L. Puerto Maldonado-Perú: Tesis Universidad Andina del Cusco.

Marcillo, N. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de manabi, Trujillo – Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Martin, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas, Valladolid-España: Universidad de Valladolid.

Rodríguez, A. y Miguel, E. (2002). Competencias laborales en la administración pública, Buenos Aires – Argentina: Oficina Nacional de Innovación de Gestión.

Velazco, E. (2017). La competencia laboral y el clima organizacional de la unidad de prestaciones económicas lima oeste del seguro social de salud – Essalud – Lima – Perú: Tesis Universidad Cesar Vallejo.

Vinueza, A. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador. Perú: Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Vallejo, J. (1996). El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, San Nicolás de la Garza, Nuevo León – México: Tesis Universidad Autónoma de Nueva León.

**Fecha de Recepción: Agosto del 2018**

Anexo N° 01  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO: GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS, 2018.**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida se relaciona la gestión de recursos humanos con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar en qué medida se relaciona la gestión de recursos humanos con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Gestión de recursos humanos se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> </ul>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO 1:</b>            Gestión de Recursos Humanos  <b>Dimensión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Proceso de Contratación</li> <li>- Capacitación y Desarrollo</li> <li>- Evaluación del Desempeño</li> <li>- Compensaciones</li> </ul>	<p><b>NIVEL DE INVESTIGACION</b>            Básico Aplicado  <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>            Descriptiva Correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>El diseño de investigación es de naturaleza no experimental de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal. Dentro de este contexto toda investigación define su diseño en base a las hipótesis que se desarrolla en los trabajos de investigación.</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida se relaciona la planeación con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018?</li> <li>¿En qué medida se relaciona el proceso de contratación con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar en qué medida se relaciona la planeación con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> <li>Determinar en qué medida se relaciona el proceso de contratación con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La planeación se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> <li>El proceso de contratación se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional</li> </ul>	<p><b>Fuente:</b> Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:431)</p> <p><b>VARIABLE DE ESTUDIO 2</b>            Competencias Laborales  <b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias Institucionales, genéricas, o core competente</li> <li>- Competencias específicas por nivel</li> <li>- Competencias particulares por área o familia de puesto</li> <li>- Competencias distintivas de un puesto</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <pre>           graph TD             M --&gt; Ox["Ox(V.I.)"]             M --&gt; Oy["Oy(V.D.)"]             Ox --- r --- Oy           </pre> </div> <p>Denotación:            M = Muestra de investigación            Ox = Gestión de Recursos Humanos            Oy = Competencias Laborales            r = Relación entre Variables</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿En qué medida se relaciona la capacitación y desarrollo con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018?</li> <li>▪ ¿En qué medida se relaciona la evaluación del desempeño con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018?</li> <li>▪ ¿En qué medida se relaciona las compensaciones con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018?</li> </ul>	<p>Amazónica de Madre de Dios, 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar en qué medida se relaciona la capacitación y desarrollo con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> <li>▪ Determinar en qué medida se relaciona la evaluación del desempeño con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> <li>▪ Determinar en qué medida se relaciona las compensaciones con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> </ul>	<p>Amazónica de Madre de Dios, 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacitación y desarrollo se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> <li>▪ La evaluación del desempeño se relaciona de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> <li>▪ Las compensaciones se relacionan de forma directa y significativa con las competencias laborales de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018</li> </ul>	<p><b>Fuente:</b> Competencias Laborales en la Administración Pública - Aurea Rodríguez (2002: pág. 26)</p>	<p><b>POBLACION:</b> 93 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios - 2018</p> <table border="1" data-bbox="1612 402 2003 548"> <thead> <tr> <th>GRUPO OCUPACIONAL</th> <th>POBLACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funcionarios</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Profesionales</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Técnicos</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>Auxiliares</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>total</td> <td>95</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente:</b> Oficina de Personal-UNAMAD</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección: Probabilística de forma aleatoria simple</li> <li>- Tamaño: 77 Trabajadores administrativos de la Unamad.</li> </ul> <p><b>TECNICAS E INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p><b>TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS</b> Estadística descriptiva e inferencial</p>	GRUPO OCUPACIONAL	POBLACIÓN	Funcionarios	2	Profesionales	80	Técnicos	66	Auxiliares	17	total	95
GRUPO OCUPACIONAL	POBLACIÓN															
Funcionarios	2															
Profesionales	80															
Técnicos	66															
Auxiliares	17															
total	95															

**Anexo N° 02**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**TITULO:**  
**GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS, 2018.**

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p><b>Gestión de Recursos Humanos</b></p> <p>Se refiere a la filosofía política y prácticas que una organización utiliza para influir en el comportamiento de las personas que trabajan en ella</p> <p>Fuente: Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:422)</p>	<p><b>1.- Planeación:</b> Consiste en garantizar que el número y el tipo correcto de individuos estará disponibles oportunamente y en el puesto indicado para poder satisfacer las necesidades de la organización</p> <p>Fuente: Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:431)</p>	<p>1.1.- Pronostico de Recursos Humanos que necesitara la Organización</p> <p>1.2.- Preparar Medidas para Satisfacer a los Recursos Humanos</p>
	<p><b>2.- Proceso de Contratación:</b> Se refiere a incluir actividades relacionadas con el reclutamiento de solicitantes para cubrir los puestos vacantes de una organización y la selección de los mejores solicitantes para ocupar una posición en la organización</p> <p>Fuente: Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:435)</p>	<p>2.1.- Reclutamiento de Personal</p> <p>2.2.- Selección del Personal</p>
	<p><b>3.- Capacitación y Desarrollo:</b> Se refiere a las actividades ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en el puesto que poseen, así como adquirir, competencias que permitan al personal avanzar en sus carreras.</p> <p>Fuente: Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:440)</p>	<p>3.1.- Capacitación de Inducción</p> <p>3.2.- Capacitación de Habilidades Básicas</p> <p>3.3.- Desarrollo de la Carrera</p>
	<p><b>4.- Evaluación del Desempeño:</b> Consiste en implementar y cumplir con un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el rendimiento de empleado o grupo en el puesto o los puestos de trabajo</p> <p>Fuente: Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:444)</p>	<p>4.1. Evaluación del Desempeño Individual</p> <p>4.2. Evaluación de Desempeño de los Equipos</p>
	<p><b>5.- Compensación:</b> Se refiere a la retribución que los empleados reciben a cambio de su labor, es un elemento que permite a la institución, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades monetarias e Extra monetarias.</p> <p>Fuente: Don Hellriegel, Susan E Jackson, John-w-Slocum (2009:447)</p>	<p>5.1. Compensación Extra monetaria</p> <p>5.2. Reconocimiento</p>

**Anexo N° 02-A**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**TÍTULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS, 2018.**

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p><b>Competencias Laborales:</b></p> <p>La competencia tiene que ver con la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben.</p> <p>Fuente: Irigoin &amp; Vargas (2002:14).</p>	<p><b>1.- Competencias Institucionales, Genéricas O Core Competence:</b> Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias. Fuente Prahalad &amp; Hamel (1990:82)</p> <p><b>2.- Competencias Específicas por Nivel:</b> Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura. Competencias que dicen relación con los conocimientos necesarios para desarrollar en el puesto de trabajo. Este grupo de competencias tienen relación con la adquisición necesaria de conocimientos aplicables en las labores propias del puesto de trabajo; son propias de cada disciplina o ámbitos de desarrollo profesional. Comprende las habilidades y conocimientos que se adquieren a través de la educación superior o técnica. Por tanto, para su identificación en una disciplina específica se requiere la participación de profesionales y expertos en el área. Fuente: La Pontificia Universidad Católica de Chile (2002b:2)</p> <p><b>3.- Competencias Particulares por Área o Familia de Puesto:</b> Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos. Fuente: Competencias Laborales en la Administración Pública - Aurea Rodríguez (2002: pág. 26)</p>	<p>1.1.- Orientación al Logro/Orientación a resultados. 1.2.- Orientación al Cliente (Orientación a ayudar y a servir al ciudadano) 1.3.- Flexibilidad 1.4.- Compromiso con la Organización 1.5.- Transparencia</p> <p>2.1.- Desarrollo de los Recursos Humanos 2.2.- Planificación y Gestión 2.3.- Construcción de Relaciones 2.4.- Comprensión del Entorno Organizacional 2.5.- Liderazgo de Equipos</p> <p>3.1.- Iniciativa 3.2.- Trabajo en Equipo/Cooperación 3.3.- Compromiso con el Aprendizaje</p>

	<p><b>4.- Competencias Distintivas de un Puesto:</b> Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto. Fuente: Competencias Laborales en la Administración Pública - Aurea Rodríguez (2002: pág. 26)</p>	<p>4.1.- Pensamiento Analítico 4.2.- Expertise Técnico Profesional (Pericia, destreza, habilidad, experiencia, práctica.)</p>
--	--	---

## ANEXO N° 03

## MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS – VARIABLE DEPENDIENTE

TITULO: LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS, 2018.						
Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	N.º de Ítemes	Ítemes / Índices	Escala de valoración
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	PLANEACION	1.1. Pronósticos de Recursos Humanos que necesitara la organización 1.2. Preparar medidas para satisfacer a los Recursos Humanos.	23.33%	7	1. El área de Recursos Humanos planifica la contratación de un personal conforme a un diagnóstico de necesidad del área solicitante 2. La planificación de necesidades de contratación de RRHH se enfoca en las necesidades de cada oficina. 3. La oficina de Recursos Humanos se preocupa en satisfacer las necesidades de los miembros de la Institución 4. La Oficina de Recursos Humanos realiza sus funciones bajo un plan de trabajo claramente definido y compartido con los miembros de la institución. 5. Se crean espacios de confianza con la finalidad de destacar los valores de: esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto. 6. Se le proporciona a los empleados asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originan en el trabajo 7. Se realizan eventos dentro de la institución, para favorecer las relaciones interpersonales	<b>CUESTIONARIO</b>  <b>Escala Valorativa:</b>  A. NUNCA (1)  A) CASI NUNCA (2)  B) A VECES (3)  C) CASI SIEMPRE (4)  D) SIEMPRE (5)
	PROCESO DE CONTRATACION	2.1. Reclutamiento de Personal	20%	6		

		2.2. Selección de Personal.			<p>8. El Área de RRHH es el departamento que dirige el proceso para la contratación de Personal</p> <p>9. Se toman en cuenta las políticas de Reclutamiento y Selección para cubrir vacantes.</p> <p>10. Le da importancia la institución al reclutamiento interno cuando se presenta un vacante</p> <p>11. La institución utiliza medios de difusión masiva para informar a los posibles candidatos sobre la vacante existente en la institución.</p> <p>12. La institución recurre a fuentes de reclutamiento como Universidades, portales, ferias de empleo, para identificar los candidatos apropiados al puesto vacante</p> <p>13. Cuando se pretende contratar un nuevo empleado se respeta el proceso de contratación desde la primera etapa.</p>	
	<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	<p>3.1. Capacitación de Inducción</p> <p>3.2. Capacitación de Habilidades básicas.</p> <p>3.3. Desarrollo de la Carrera</p>	<b>23.33%</b>	<b>7</b>	<p>14. La capacitación responde a un plan estratégico claramente definido y expresado en un documento de trabajo</p> <p>15. La institución se preocupa que el nuevo colaborador conozca claramente la estructura orgánica de la institución.</p> <p>16. Antes de desempeñar sus labores en su nuevo puesto de trabajo recibió una capacitación de Inducción</p> <p>17. Se le proporciona capacitación al empleado periódicamente.</p> <p>18. La capacitación es planeada con base a los perfiles de puesto, misión, visión, y valores de la institución</p>	

					<p>19. La institución busca estrategias para evaluar el cumplimiento de los objetivos de capacitación</p> <p>20. La institución se preocupa en el desarrollo personal y laboral del empleado que contribuya a realizar Carrera Publica en la institución.</p>	
	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<p>4.1. Evaluación del Desempeño Individual</p> <p>4.2. Evaluación del Desempeño de los Equipos</p>	<b>26.67%</b>	8	<p>21. Considera que usted tiene una amplia capacidad de comprensión intelectual para el desempeño de sus actividades</p> <p>22. Se le brindan a los empleados condiciones laborales óptimas para mejorar el desenvolvimiento dentro de la institución</p> <p>23. Se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones de su puesto</p> <p>24. La institución donde labora realiza cursos de capacitación periódicamente para mejorar el desempeño laboral.</p> <p>25. Existe un procedimiento de evaluación del desempeño en la institución para medir el grado de eficiencia y eficacia de cada empleado.</p> <p>26. Dentro de la institución se utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo.</p> <p>27. Dentro de la estructura de la entidad existe la oficina, departamento, que evalué el desempeño de los empleados</p> <p>28. Considera que una reunión de coordinación semanal con el personal contribuye a un buen desempeño laboral</p>	
	<b>COMPENSACION</b>	5.1. Compensación Extra monetario	<b>6.67%</b>	2	29. Se les brinda estímulos y reconocimientos a los empleados por su	

		5.2. Reconocimientos			buen desempeño y competencia en sus funciones 30. Existe compensación por sobre tiempo laborado fuera de la jornada laboral	
--	--	-------------------------	--	--	--	--

## ANEXO N° 03-A

## MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS – VARIABLE DEPENDIENTE

TITULO: LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AMAZONICA DE MADRE DE DIOS, 2018.						
Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	N.º de Ítems	Ítems / Índices	Escala de valoración
COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIAS INSTITUCIONALES, GENERICAS O CORE COMPETENCE	1.1. Orientación a logro/Orientación a resultados 1.2. Orientación al cliente 1.3. Flexibilidad 1.4. Compromiso con la Organización 1.5. Transparencia	33.33%	10	1. Usted muestra iniciativa y compromiso con el trabajo, o solo hace lo que se le pide 2. En su puesto de trabajo, modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño 3. Mantiene clara comunicación con el Cliente, brindando una información provechosa, con un servicio amistoso. 4. En algún momento usted estuvo de acuerdo a la perspectiva del cliente, estando a favor del mismo y no a favor de la institución. 5. Sigue rígidamente los procedimientos administrativos establecidos en el MOF. 6. Se siente cómodo, solo en contextos perfectamente conocidos. 7. Hace un activo esfuerzo por conocer, promover, respetar las normas y metas además de la misión y visión de la institución. 8. Prioriza las metas de la institución, anteponiendo las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	<b>CUESTIONARIO</b>  <b>Escala Valorativa:</b>  E) NUNCA (1)  F) CASI NUNCA (2) G) A VECES (3) H) CASI SIEMPRE (4) I) SIEMPRE (5)

					<p>9. Comprende el impacto que tiene sobre los demás y actúa de manera honesta creando un clima de equidad y justicia</p> <p>10. Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable</p>
	<p><b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR NIVEL</b></p>	<p>2.1. Desarrollo de los Recursos Humanos</p> <p>2.2. Planificación y Gestión</p> <p>2.3. Construcción de Relaciones</p> <p>2.4. Comprensión del entorno Organizacional</p> <p>2.5. Liderazgo de Equipos</p>	<p>33.33%</p>	<p>10</p>	<p>11. El personal encargado de los niveles de línea, de conducción, jefatura expresan expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren</p> <p>12. Promueve la capacitación hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas.</p> <p>13. El personal encargado de los niveles de línea, de conducción, jefatura identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos.</p> <p>14. Se mantiene alerta a las interrelaciones entre las distintas actividades de un área, planificando la asignación de las tareas y la distribución de los recursos adecuadamente.</p>

					<p>15. Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores.</p> <p>16. Organiza eventos sociales con el propósito específico de afianzar lazos y relaciones.</p> <p>17. Conoce y comprende el funcionamiento de la estructura institucional donde labora.</p> <p>18. Comprende los documentos de gestión (MOF, RI, etc.) con la que se rige la institución</p> <p>19. Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando, entusiasmo y compromiso.</p> <p>20. Promueve la efectividad del equipo, usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad.</p>	
	<p><b>COMPETENCIAS PARTICULARES POR AREA O FAMILIA DE PUESTO</b></p>	<p>3.1. Iniciativa</p> <p>3.2. Trabajo en Equipo /Cooperación</p> <p>3.3. Compromiso con el Aprendizaje</p>	<p>20%</p>	<p>06</p>	<p>21. Evitas el trabajo que se te requiere, tratando de librarte del mismo.</p> <p>22. Abordas, reconoces las oportunidades además de los problemas y actúas para capitalizarlas.</p> <p>23. Expresa expectativas positivas de los otros, Hablando en forma positiva de los miembros del grupo y respetando sus opiniones</p> <p>24. Usted está deseoso de aprender de los demás, tomando en cuenta</p>	

					<p>la opinión de los demás al tomar una decisión</p> <p>25. Evitas incorporar nuevos conocimientos, te resistes a nuevas ideas y técnicas</p> <p>26. Te preocupas por adquirir conocimientos y habilidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva, transfiriendo lo aprendido a los demás.</p>	
	<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE UN PUESTO</b>	<p>3.1. Pensamiento Analítico</p> <p>3.2. Expertise Técnico Profesional</p>	<b>13.33%</b>	<b>04</b>	<p>27. Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis</p> <p>28. Realizas planes y análisis complejos utilizando diferentes técnicas para analizar las partes de un problema y alcanzar una solución</p> <p>29. Hace múltiples tareas a un nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales.</p> <p>30. Es usted considerado como un profesional de referencia, inspirando autoridad en una técnica o rama profesional dentro de la organización por sus, habilidades, destrezas, experiencia.</p>	

**ANEXO N°4**

**INSTRUMENTO**

<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Especialidad:</b>		<b>Área de Trabajo:</b>	
<b>Provincia:</b>		<b>Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> Varón <input type="checkbox"/> Mujer
<b>Región:</b>		<b>Edad:</b>	

**I. INSTRUCCIONES:**

Esta encuesta tiene un número de preguntas que exploran la gestión de recursos humanos en los trabajadores administrativos para evaluar de desarrollo personal y laboral con la intención de sugerir medidas correctivas. De acuerdo con ello, es necesario que conteste estas preguntas tan honestamente como le sea posible. Se debe colocar una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>

**II. DATOS ESPECÍFICOS**

N°	ÍTEMIS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	El área de Recursos Humanos planifica la contratación de un personal conforme a un diagnóstico de necesidad del área solicitante					
2	La planificación de necesidades de contratación del área de RRHH se enfoca en las necesidades de cada oficina					
3	La oficina de Recursos Humanos se preocupa en satisfacer las necesidades de los miembros de la institución					
4	La Oficina de Recursos Humanos realiza sus funciones bajo un plan de trabajo claramente definido y compartido con los miembros de la institución.					
5	Se crean espacios de confianza con la finalidad de destacar los valores de: esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto.					
6	Se le proporciona a los empleados asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originan en el trabajo					
7	Se realizan eventos dentro de la institución, para favorecer las relaciones interpersonales					

8	El Área de RRHH es el departamento que dirige el proceso para la contratación de Personal.					
9	Se toman en cuenta las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal para cubrir vacantes					
10	Le da importancia la Institución al Reclutamiento interno cuando se presenta una vacante.					
11	La institución utiliza medios de difusión masiva para informar a los posibles candidatos sobre la vacante existente en la institución.					
12	La institución recurre a fuentes de reclutamiento como Universidades, portales, ferias de empleo, para identificar los candidatos apropiados al puesto vacante					
13	Cuando se pretende contratar un nuevo empleado se respeta el proceso de contratación desde la primera etapa.					
14	La capacitación responde a un plan estratégico claramente definido y expresado en un documento de trabajo					
15	La institución se preocupa que el nuevo colaborador conozca claramente la estructura orgánica de la institución.					
16	Antes de desempeñar sus labores en su nuevo puesto de trabajo recibió una capacitación de inducción					
17	Se le proporciona capacitación al empleado periódicamente.					
18	La capacitación es planeada con base a los perfiles de puesto, misión, visión, y valores de la institución					
19	La institución busca estrategias para evaluar el cumplimiento de los objetivos de capacitación					
20	La institución se preocupa en el desarrollo personal y laboral del empleado que contribuya a realizar Carrera Pública en la institución.					
21	Considera que usted tiene una amplia capacidad de comprensión intelectual para el desempeño de sus actividades					
22	Se le brindan a los empleados condiciones laborales óptimas para mejorar el desenvolvimiento dentro de la institución					
23	Se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones de su puesto					
24	La institución donde labora realiza cursos de capacitación periódicamente para mejorar el desempeño laboral.					
25	Existe un procedimiento de evaluación del desempeño en la institución para medir el grado de eficiencia y eficacia de cada empleado.					
26	Dentro de la institución se utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo.					

27	Dentro de la estructura de la entidad existe la oficina, departamento, que evalué el desempeño de los empleados					
28	Considera que una reunión de coordinación semanal con el personal contribuye a un buen desempeño laboral					
29	Se les brinda estímulos y reconocimientos a los empleados por su buen desempeño y competencia en sus funciones					
30	Existe compensación por sobre tiempo laborado fuera de la jornada laboral					

**ANEXO N°5  
INSTRUMENTO**

**ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA COMPETENCIAS LABORALES**

<b>Especialidad:</b>		<b>Área de Trabajo:</b>	
<b>Provincia:</b>		<b>Sexo:</b>	( <input type="checkbox"/> ) Varón ( <input type="checkbox"/> ) Mujer
<b>Región:</b>		<b>Edad:</b>	

**I. INSTRUCCIONES:**

Esta encuesta tiene un número de preguntas que exploran las competencias laborales de los trabajadores Administrativos, con el propósito de evaluar las competencias laborales del personal y el punto de vista de los trabajadores hacia el personal directivo y sugerir medidas correctivas. De acuerdo con ello, es necesario que conteste estas preguntas tan honestamente como le sea posible. Se debe colocar una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

**II. DATOS ESPECÍFICOS**

<b>N°</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
1	Usted muestra iniciativa y compromiso con el trabajo, o solo hace lo que se le pide					
2	En su puesto de trabajo, modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño					
3	Mantiene clara comunicación con el Cliente, brindando una información provechosa, con un servicio amistoso.					
4	En algún momento usted estuvo de acuerdo a la perspectiva del cliente, estando a favor del mismo y no a favor de la institución.					
5	Sigue rígidamente los procedimientos administrativos establecidos en el MOF.					
6	Se siente cómodo, solo en contextos perfectamente conocidos.					

7	Hace un activo esfuerzo por conocer, promover, respetar las normas y metas además de la misión y visión de la institución.					
8	Prioriza las metas de la institución, anteponiendo las necesidades de la organización a sus propias necesidades.					
9	Comprende el impacto que tiene sobre los demás y actúa de manera honesta creando un clima de equidad y justicia					
10	Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable					
11	El personal encargado de los niveles de línea, de conducción, jefatura expresan expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren					
12	Promueve la capacitación hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas.					
13	El personal encargado de los niveles de línea, de conducción, jefatura identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos.					
14	Se mantiene alerta a las interrelaciones entre las distintas actividades de un área, planificando la asignación de las tareas y la distribución de los recursos adecuadamente.					
15	Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores.					
16	Organiza eventos sociales con el propósito específico de afianzar lazos y relaciones.					
17	Conoce y comprende el funcionamiento de la estructura institucional donde labora.					
18	Comprende los documentos de gestión (MOF, RI,etc) con la que se rige la institución					
19	Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando entusiasmo y compromiso.					
20	Promueve la efectividad del equipo, usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad.					

21	Evitas el trabajo que se te requiere, tratando de librarte del mismo.					
22	Abordas, reconoces las oportunidades además de los problemas y actúas para capitalizarlas.					
23	Expresa expectativas positivas de los otros, Hablando en forma positiva de los miembros del grupo y respetando sus opiniones					
24	Usted está deseoso de aprender de los demás, tomando en cuenta la opinión de los demás al tomar una decisión					
25	Evitas incorporar nuevos conocimientos, te resistes a nuevas ideas y técnicas					
26	Te preocupas por adquirir conocimientos y habilidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva, transfiriendo lo aprendido a los demás.					
27	Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis					
28	Realizas planes y análisis complejos utilizando diferentes técnicas para analizar las partes de un problema y alcanzar una solución					
29	Hace múltiples tareas a un nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales.					
30	Es usted considerado como un profesional de referencia, inspirando autoridad en una técnica o rama profesional dentro de la organización por sus, habilidades, destrezas, experiencia.					

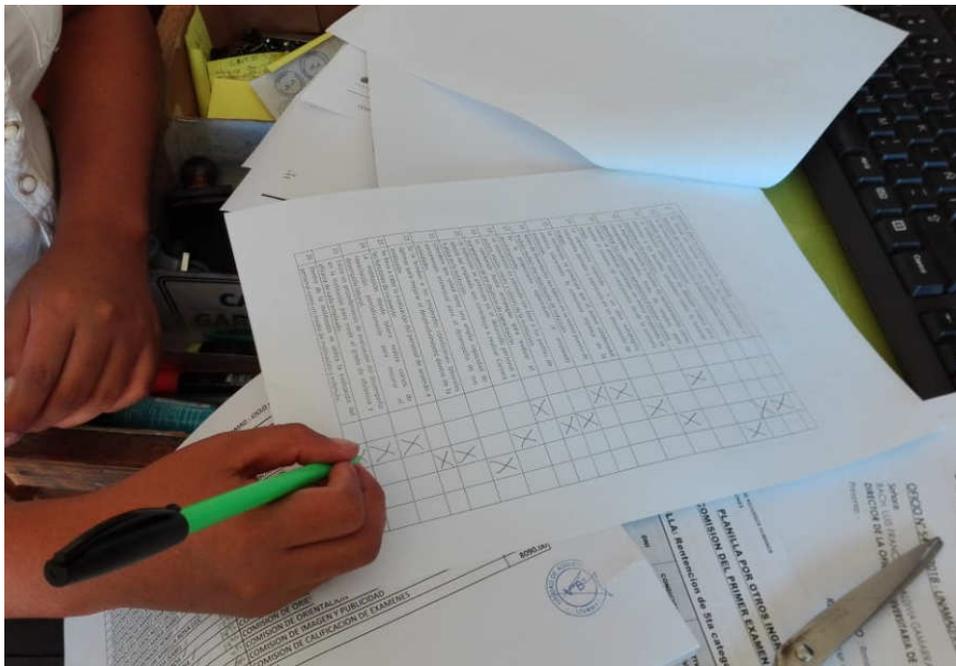
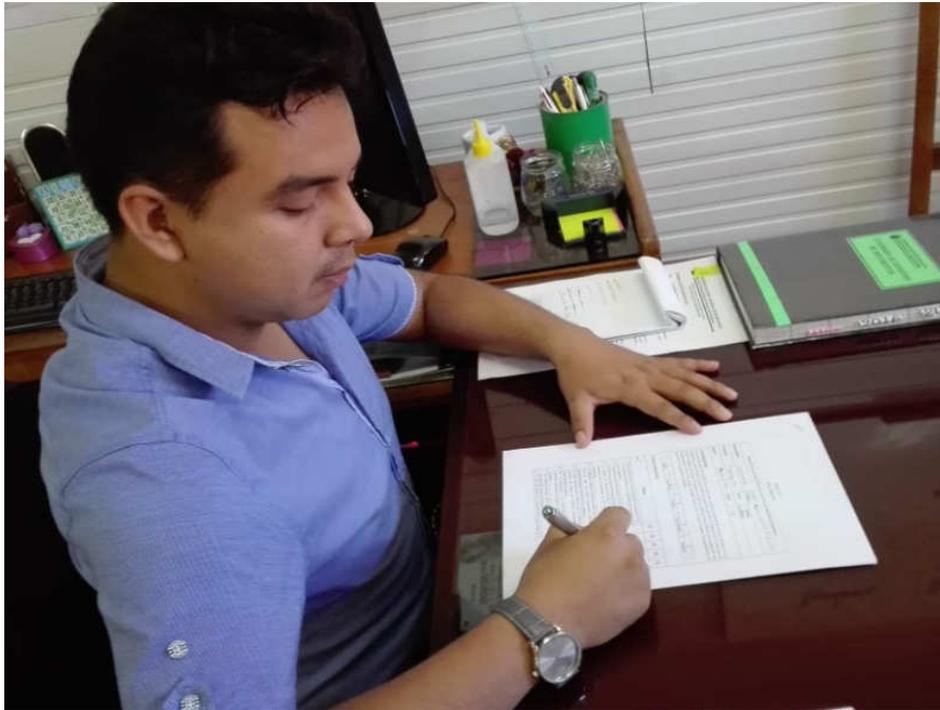
**ANEXO 6**  
**REGISTROS FOTOGRAFICOS**  
**TRABAJADORES DE LA OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL REALIZANDO**  
**EL LLENADO DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA**



**TRABAJADORES DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS REALIZANDO EL LLENADO DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA**



# FINALIZANDO LA ENCUESTA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS



## ANEXO N°7 BASE DE DATOS

GESTION DE RECURSOS HUMANOS																															
N	Dimension 1 - Planeacion							Dimension 2 - Proceso de Contratacion						Dimension 3 - Capacitacion y Desarrollo						Dimension 4 Evaluacion de desempeño						Dimension 5 - Compensacion					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
1	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	3	5	3	3	4	2	2	2	5	2	2	
2	5	5	3	5	4	2	3	4	4	4	5	2	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	4	2	2		
3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	1	3	3	5	
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	1	5	2	5	
5	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	4	2	4	
6	3	1	1	3	2	2	3	3	3	2	1	1	3	2	1	2	3	3	2	2	4	3	3	2	1	2	1	3	1	3	
7	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	4	
8	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	
10	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	
11	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	
12	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
14	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2	
15	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
16	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
19	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	
20	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	4		4	3	3	4	
21	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	
22	5	3	4	4	2	4	4	1	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	5	5	2	5	3	4	5	5	4	4	2	3	
23	2	3	2	1	4	2	3	4	3	3	2	3	2	1	4	2	1	2	4	3	2	4	5	2	3	3	4	3	3	3	
24	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	

25	3	2	4	5	3	3	3	4	4	5	2	1	2	3	4	4	3	3	2	1	3	4	4	3	3	2	2	2	1	2
26	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	3	4	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1	3
27	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
28	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4
29	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	
31	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
32	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
33	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3
34	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
35	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2
36	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
37	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
40	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
41	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	4	3	4	3	3	4
42	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3
43	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
46	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
47	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	4	3	4	3	3	4
48	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3
49	5	3	4	4	2	4	4	1	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	5	5	2	5	3	4	5	5	4	4	2	3
50	2	3	2	1	4	2	3	4	3	3	2	3	2	1	4	2	1	2	4	3	2	4	5	2	3	3	4	3	3	3



COMPETENCIAS LABORALES																														
N	Dimension 1 - Competencias Institucionales										Dimension 2 - Competencias Especificas										Dimension 3 - Competencias Particulares						Dimension 4 - Competencias Distintivas			
	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60
1	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	1	3	4	5	1	5	1	4	4	5
2	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	2	4	4	4
3	4	5	5	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	1	3	4	5	1	5	3	4	4	2
4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	2	4	4	5	2	5	2	3	3	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	1	4	3	4	3	4	
6	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4
7	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	2	3
8	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
10	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
12	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3
15	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
16	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
19	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2
20	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
21	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	5
22	5	3	4	4	2	4	4	1	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	2	5
23	2	3	2	1	4	2	3	4	3	3	2	3	2	1	4	2	1	2	4	3	2	3	4	5	5	4	2	1	2	4
24	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	2	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	1

25	3	2	4	5	3	3	3	4	4	5	2	1	2	3	4	4	3	3	2	1	1	1	5	5	5	3	4	4	3	4	
26	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	3	4	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2	
27	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
28	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
29	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
31	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	
32	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
33	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	
34	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
35	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	
36	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	
37	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
40	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	
41	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
42	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	
43	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
46	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	
47	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
48	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	
49	5	3	4	4	2	4	4	1	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	2	5	
50	2	3	2	1	4	2	3	4	3	3	2	3	2	1	4	2	1	2	4	3	2	3	4	5	5	4	2	1	2	4	

51	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	2	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	1
52	3	2	4	5	3	3	3	4	4	5	2	1	2	3	4	4	3	3	2	1	1	1	5	5	5	3	4	4	3	4
53	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	3	4	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2
54	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2
57	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5
59	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
61	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
62	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2
63	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
64	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5
65	5	3	4	4	2	4	4	1	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	2	5
66	2	3	2	1	4	2	3	4	3	3	2	3	2	1	4	2	1	2	4	3	2	3	4	5	5	4	2	1	2	4
67	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	2	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	1
68	3	2	4	5	3	3	3	4	4	5	2	1	2	3	4	4	3	3	2	1	1	1	5	5	5	3	4	4	3	4
69	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	3	4	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2
70	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
71	3	2	4	5	3	3	3	4	4	5	2	1	2	3	4	4	3	3	2	1	1	1	5	5	5	3	4	4	3	4
72	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	3	4	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2
73	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
74	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
75	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2
76	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
77	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS -2018"

ENCUESTA

**OBJETIVO:** "Recoger información referente a la variable Gestión de Recursos Humanos".

**DIRIGIDO A:** Los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Luis Alberto Santos Álvarez

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor en Educación

### VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

.....  
Dr. Luis Alberto Santos Álvarez  
CONSULTOR  
CPP. 1824963731

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS -2018”

ENCUESTA

**OBJETIVO:** “Recoger información referente a la variable Competencias Laborales”.

**DIRIGIDO A:** Los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Luis Alberto Santos Álvarez

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor en Educación

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

Luis Alberto Santos Álvarez  
CONSULTOR  
C.P.P. 1024988771

**FIRMA DEL EVALUADOR**

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Puerto Maldonado, 02 de Mayo de 2018.

**CARTA N° 004-2018**

**SEÑOR:**

**LUIS VALDIVIA GAMARRA**

Director de la Oficina Universitario de Recursos Humanos

**Presente.-**

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios	
GRUPO UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS	
<b>RECEPCION - CARGO</b>	
Fecha:	03 MAY 2018
Reg:	Folio: 01
Hora: 9:54	Firma: 

**ASUNTO. SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

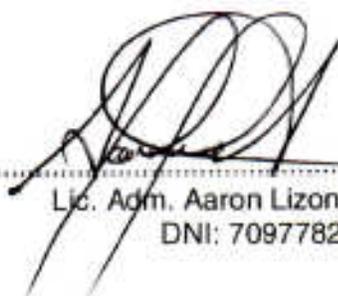
Es grato dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en condición de alumno de la Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Sede Puerto Maldonado, vengo realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

**"LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AMAZONICA DE MADRE DE DIOS, 2018".**

Por tal razón, recorro a vuestro despacho con la finalidad de solicitarle la autorización correspondiente para poder aplicar los instrumentos de medición con respecto a: primera variable (Gestión de Recursos Humanos) y segunda variable (Competencias Laborales) de la investigación detallada líneas arriba, los instrumentos antes mencionados serán aplicados a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, que acertadamente Usted dirige, con el compromiso de entregar un ejemplar de la investigación, para las acciones que su Despacho viere por conveniente.

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente.



Lic. Adm. Aaron Lizonde Torren  
DNI: 70977826



"MADRE DE DIOS CAPITAL DE LA BIODIVERSIDAD DEL PERÚ"  
"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"  
OFICINA UNIVERSITARIA DE RECURSOS HUMANOS

Puerto Maldonado, 11 de mayo del 2018

**CARTA N° 050-2018-UNAMAD/R-DIGA-OURH**

Señora:  
Lic. Adm . AARON LIZONDE TERREN  
Alumno de la Maestría de la Universidad César Vallejo.

Ciudad-

ASUNTO: Autorización para realizar trabajo de Investigación.  
Ref. : Carta 004-2018-ALT.

\*\*\*\*\*

Por medio del presente, le hago llegar un cordial saludo y en atención al documento de referencia, SE LE AUTORIZA realizar el trabajo de Investigación cuyo Título es:

"LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AMAZONICA DE MADRE DE DIOS"

Sin otro asunto sobre el particular, le reitero mis distinguidas consideraciones personales.

Atentamente;

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS  
OFICINA UNIVERSITARIA DE RECURSOS HUMANOS  
  
Rochy Luis F. Valdivia Gamara  
DIRECTOR

Cc.  
Archivo  
LFVG/D-OURH  
YDPE/AA

ANEXO N° 3  
INSTRUMENTO

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS			
Especialidad:		Área de Trabajo:	DUII
Provincia:	TAMBOPATA	Sexo:	<input checked="" type="checkbox"/> Varón <input type="checkbox"/> Mujer
Región:	MADRE DE DIOS	Edad:	29

**I. INSTRUCCIONES:**

Esta encuesta tiene un número de preguntas que exploran la gestión de recursos humanos en los trabajadores administrativos para evaluar de desarrollo personal y laboral con la intención de sugerir medidas correctivas. De acuerdo con ello, es necesario que conteste estas preguntas tan honestamente como le sea posible. Se debe colocar una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

**II. DATOS ESPECÍFICOS**

N°	ÍTEMS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	El área de Recursos Humanos planifica la contratación de un personal conforme a un diagnóstico de necesidad del área solicitante				X	
2	La planificación de necesidades de contratación del área de RRHH se enfoca en las necesidades de cada oficina			X		
3	La oficina de Recursos Humanos se preocupa en satisfacer las necesidades de los miembros de la Institución		X			
4	La Oficina de Recursos Humanos realiza sus funciones bajo un plan de trabajo claramente definido y compartido con los miembros de la institución.			X		
5	Se crean espacios de confianza con la finalidad de destacar los valores de: esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto.			X		
6	Se le proporciona a los empleados asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originan en el trabajo		X			
7	Se realizan eventos dentro de la institución, para favorecer las relaciones interpersonales			X		
8	El Área de RRHH es el departamento que dirige el				X	

	proceso para la contratación de Personal.				
9	Se toman en cuenta las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal para cubrir vacantes			X	
10	Le da importancia la Institución al Reclutamiento Interno cuando se presenta una vacante.			X	
11	La Institución utiliza medios de difusión masiva para informar a los posibles candidatos sobre la vacante existente en la institución.			X	
12	La institución recurre a fuentes de reclutamiento como Universidades, portales, ferias de empleo, para identificar los candidatos apropiados al puesto vacante		X		
13	Cuando se pretende contratar un nuevo empleado se respeta el proceso de contratación desde la primera etapa.			X	
14	La capacitación responde a un plan estratégico claramente definido y expresado en un documento de trabajo			X	
15	La institución se preocupa que el nuevo colaborador conozca claramente la estructura orgánica de la institución.		X		
16	Antes de desempeñar sus labores en su nuevo puesto de trabajo recibió una capacitación de Inducción			X	
17	Se le proporciona capacitación al empleado periódicamente.			X	
18	La capacitación es planeada con base a los perfiles de puesto, misión, visión, y valores de la institución		X		
19	La institución busca estrategias para evaluar el cumplimiento de los objetivos de capacitación		X		
20	La institución se preocupa en el desarrollo personal y laboral del empleado que contribuya a realizar Carrera Publica en la institución.		X		
21	Considera que usted tiene una amplia capacidad de comprensión intelectual para el desempeño de sus actividades			X	
22	Se le brindan a los empleados condiciones laborales óptimas para mejorar el desenvolvimiento dentro de la institución			X	
23	Se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones de su puesto		X		
24	La institución donde labora realiza cursos de capacitación periódicamente para mejorar el desempeño laboral.		X		
25	Existe un procedimiento de evaluación del desempeño en la institución para medir el grado de eficiencia y eficacia de cada empleado.		X		
26	Dentro de la institución se utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo.		X		

27	Dentro de la estructura de la entidad existe la oficina, departamento, que evalué el desempeño de los empleados	X				
28	Considera que una reunión de coordinación semanal con el personal contribuye a un buen desempeño laboral	X				
29	Se les brinda estímulos y reconocimientos a los empleados por su buen desempeño y competencia en sus funciones			X		
30	Existe compensación por sobre tiempo laborado fuera de la jornada laboral				X	

**ANEXO N° 5  
INSTRUMENTO**

**ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA COMPETENCIAS LABORALES**

Especialidad:		Área de Trabajo:	DUII
Provincia:	TAMBOPATA	Sexo:	(X) Varón ( ) Mujer
Región:	MADRE DE DIOS	Edad:	29

**I. INSTRUCCIONES:**

Esta encuesta tiene un número de preguntas que exploran las competencias laborales de los trabajadores Administrativos, con el propósito de evaluar las competencias Laborales del personal y el punto de vista de los trabajadores hacia el personal directivo y sugerir medidas correctivas. De acuerdo con ello, es necesario que conteste estas preguntas tan honestamente como le sea posible. Se debe colocar una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

**II. DATOS ESPECÍFICOS**

N°	ÍTEMES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Usted muestra iniciativa y compromiso con el trabajo, o solo hace lo que se le pide				X	
2	En su puesto de trabajo, modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño				X	
3	Mantiene clara comunicación con el Cliente, brindando una información provechosa, con un servicio amistoso.			X		
4	En algún momento usted estuvo de acuerdo a la perspectiva del cliente, estando a favor del mismo y no a favor de la institución.			X		
5	Sigue rigidamente los procedimientos administrativos establecidos en el MOF.			X		
6	Se siente cómodo, solo en contextos perfectamente conocidos			X		
7	Hace un activo esfuerzo por conocer, promover, respetar las normas y metas además de la misión y visión de la institución.				X	
8	Prioriza las metas de la institución, anteponiendo las necesidades de la organización a sus propias necesidades.				X	
9	Comprende el impacto que tiene sobre los			X		

	demás y actúa de manera honesta creando un clima de equidad y justicia					
10	Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable			X		
11	El personal encargado de los niveles de línea, de conducción, jefatura expresan expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren			X		
12	Promueve la capacitación hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas.			X		
13	El personal encargado de los niveles de línea, de conducción, jefatura identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos.			X		
14	Se mantiene alerta a las interrelaciones entre las distintas actividades de un área, planificando la asignación de las tareas y la distribución de los recursos adecuadamente.			X		
15	Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores.			X		
16	Organiza eventos sociales con el propósito específico de afianzar lazos y relaciones.		X			
17	Conoce y comprende el funcionamiento de la estructura institucional donde labora.				X	
18	Comprende los documentos de gestión (MOF, R, etc) con la que se rige la institución				X	
19	Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando, entusiasmo y compromiso.				X	
20	Promueve la efectividad del equipo, usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad.			X		
21	Evitas el trabajo que se te requiere, tratando de librarte del mismo.		X			
22	Abordas, reconoces las oportunidades además de los problemas y actúas para capitalizarlas.			X		
23	Expresa expectativas positivas de los otros, hablando en forma positiva de los miembros del grupo y respetando sus opiniones				X	
24	Usted está deseoso de aprender de los demás, tomando en cuenta la opinión de los demás al tomar una decisión				X	

25	Evitas incorporar nuevos conocimientos, te resistes a nuevas ideas y técnicas		X			
26	Te preocupas por adquirir conocimientos y habilidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva, transfiriendo lo aprendido a los demás.			X		
27	Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis			X		
28	Realizas planes y análisis complejos utilizando diferentes técnicas para analizar las partes de un problema y alcanzar una solución		X			
29	Hace múltiples tareas a un nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales.		X			
30	Es usted considerado como un profesional de referencia, inspirando autoridad en una técnica o rama profesional dentro de la organización por sus, habilidades, destrezas, experiencia.			X		